الجمهورية العربية السورية
Syrian Arab Republic

وزارة التعليم العالي
Ministry of High Education

الجامعة الافتراضية السورية
Syrian Virtual University

تقييم برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة شركة البيادر العالمية

Evaluation of Training Programs and Their Role in Improving the Performance of Employees

Case Study – Al Bayader International L.L.C

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA

إعداد

الطالب : علي أسعد–ali_65904

إشراف

د . مدين الضابط

الإهداء

إلى أرواحٍ صعدت إلى السّماء لتحوّل بقايا وطن ممزّق إلى مستقبل وطن .....
..... سامر – محمد – أحمد – حسن .....
قائمة طويلة من العيون التي لم تبارح مخيلتي يوماً كانت دوماً ترسم لي مستقبل التقدم والنجاح ...

إلى من لم تتركني للحظة ملائكة دعمهم ودعائهم و أضفوا إلى حياتي طعم البساطة و التحدي و الإصرار عائلتي الأولى ..
أبي حسن ..... أمّي سهر ..... أختي رنيم ..... أخي محمد

إلى روح جدّتي الغالية ..... الجميلة .....
إلى أبنائها الذين غرسوا في داخلي منذ الصغر حب الحياة والتفوق والنجاح

إلى جدّاي ..... محمد .....
جدّي الذي فارقني أثناء دراستي و لا زالت نبرة صوته من الدعاء لي ترنم مسامعي ..
جدّي الذي لا زال صوته و بريق عينيه يرافقاني في خطواتي ..

شكر وتقدير

أتقدّم بجزيل الشكر لكل من وقف إلى جانبي خلال دراستي و فترة إعدادي لهذا البحث و ساهموا في وصولي إلى برّ الأمان لكتابة هذه الكلمات شكراً لهم .....

كلّ الشكر إلى الجامعة الافتراضيّة السّورية متمثلة بالقائمين على برنامج ماجستير إدارة الأعمال MBA من مدراء و مدرسين و تقنيين ساعدونا في ظل هذه الصروف الغير طبيعية في الاستمرار بالعمل للوصول إلى ما نطمح إليه .

أودّ أن أشكر الدكتور مدين الضابط المشرف على هذه الرسالة الذي قدّم لي الدعم و التوجيه و الإرشاد حتى أستطيع أن أقدّم هذا العمل بأفضل صورة .

كذلك شكري الكبير و العميق لأصدقائي علي الأحمد و بلال الأحمد الذين لم يدّخرا أي جهد في مساعدتي في كل تفاصيل بحثي كي أصل إلى برّ الأمان .... كذلك أودّ شكر الصديق ولاء زريقا لمساهمته في بعض النصائح التي ساعدتني في بحثي .

شكراً لكم جميعاً ...

لجنة الحكم

ملخص المشروع

الطالب : علي أسعد

العنوان : تقييم برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة شركة البيادر لعالمية

الجامعة الافتراضية السورية عام : 2016

إشراف الدكتور : مدين الضابط

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم البرامج التدريبية التي خضع لها العاملين في شركة البيادر العالمية في مختلف فروعها , كما تحاول فهم العلاقة بين البرامج التدريبية التي خضع لها العاملين وانعكاسها على أدائهم في العمل .

يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركة البيادر في كل من الإمارات وقطر وسلطنة عمان ممن خضعوا للبرامج التدريبية التي تم اختيارها (مهارات التواصل البيعية –KPI– الموازنات) وتم توزيع الاستبيان على عينة مؤلفة من (75) موظف , وتم استخدام عددا من الأساليب الإحصائية في SPSS لعرض وتحليل نتائج الدراسة .

و قد خلصت الدراسة إلى انخفاض في فعالية إدارة الموارد البشرية في مجال برامج التدريب الخاصة بالعاملين في الشركة . ومن ناحية أخرى أظهرت الدراسة الأثر الإيجابي لرضا المشاركين في البرامج التدريبية على أدائهم للعمل, كذلك أدت البرامج إلى زيادة كمية المعارف المكتسبة للموظفين الذين خضعوا لها , في حين كان انعكاس البرامج التدريبية على أداء العمل و أداء المجموعة غير جيد وبالتالي أداء العاملين .

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات إلى ضرورة تفعيل دور قسم الموارد البشرية في الشركة وإيجاد قسم للبحوث والتطوير يساهم في زيادة فاعلية البرامج التدريبية في الشركة , كذلك جعل عملية التدريب مستمرة ومتواصلة كي تستطيع إيفاء الغرض المطلوب منها في التأثير على أداء العاملين بشكل يفيد الشركة.

كلمات مفتاحية : تقييم برامج التدريب , أداء العاملين.

Abstract :

Student: Ali Asaad

Title :Evaluation of training programs and their role in improving the

performance of employees

Case Study – Al Bayader International L.L.C

Syrian Virtual University Year: 2016

Under the Supervision of Dr. : Madian Al-Dabit

This study aims to evaluate the training programs that happened in Al Bayader International company in its various branches, it also tries to understand the relationship between the training programs that submitted to employees and its reflection on their performance at work.

The study population consists of employees in Al Bayader company in the UAE, Qatar and Oman, who were submitted the training programs that have been selected (the sales communication skills – KPI – budgets) and the questionnaire was distributed to the sample (75) employees, and a number of statistical methods in SPSS has been used to view and analyze the results of the study.

The study found a lack of effective human resources management in the field of training programs for employees in the company. On the other hand, the study found the positive impact of satisfaction of participants in the training programs on the performance of the work they have , as well as the programs have increased the amount of knowledge gained to employees who undergo it, while training programs reflection on the performance of the work and performance of the group is not good and hence the performance of employees .

The study offers a range of solutions and proposals to the necessity of activating the role of the human resources department of the company and the creation of the department of research and development contributes to increasing the effectiveness of training programs in the company, as well as make the training process ongoing and continuous so that it can meet the requested purpose in influencing the performance of employees in benefit of the company.

keywords : Evaluation of training programs , performance of employees

محتويات مشروع التخرج

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة	1
الفصل الأول : الإطار العام للبحث	3
أولا : الإطار النظري والدراسات السابقة	4
ثانيا : مشكلة البحث	14
ثالثا : هدف البحث	15
رابعا : فرضيات البحث	15
خامسا : منهج الدراسة العملية	16
سادسا : مجتمع وحدود وعينة البحث	17
الفصل الثاني : الإطار العملي للبحث	18
أولا : مجتمع الدراسة والعينات	19
ثانيا : التطبيق العملي	19
ثالثا : تحليل البيانات	24
الفصل الثالث : النتائج والتوصيات	35
أولا : الاستنتاجات	36
ثانيا : التوصيات	37
ثالثا : محددات البحث	38
رابعا : الأبحاث المقترحة	38
المراجع	39
الملاحق	41

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
1 / 2	جدول الارتباط	23
2 / 2	جدول الفا كرونباخ	24
3 / 2	إحصاءات أداء العمل	25
4 / 2	إحصاءات أداء المجموعة	26
5 / 2	إحصاءات رضا المشاركين	27
6 / 2	إحصاءات كمية المعارف المكتسبة	28
7 / 2	إحصاءات أداء العاملين	29
8 / 2	جدول Model Summary	30
9 / 2	جدول Anova	30
10 / 2	جدول Correlations	32
11 / 2	جدول Coefficients	33

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الموضوع	رقم الصفحة
1 / 1	شكل توضيحي : نموذج باركر	9
2 / 1	شكل توضيحي : مشكلة البحث	14
3 / 1	شكل توضيحي : فرضيات البحث	16

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع	رقم الصفحة
ملحق رقم (1)	استبيان تقييم برامج التدريب	41
ملحق رقم (2)	مقابلات مع المدراء المسؤولين	45

مقدمة :

هناك اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال، باعتبار أن التدريب هو أحد المحاور الإستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمة،والذي يهدف إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء.

ولقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطا رئيسيا وجزءا هاما من تكاليف العمالة، حيث يعد تدريب الأفراد بحق من أهم أنواع الاستثمار في البشر(مصطفى،2004 , 225) فمن الضروري أن لا تنساق المنظمات وراء ما قد يسمى بمجاراة موضة التدريب دون قناعة حقيقية بجدواه؛ لأن التدريب وسيلة لا غاية، والغاية هي حسن الأداء الذي ينعكس على الخدمات المقدمة (القريوتي، 2010 , 171) إن الغرض الأساسي من التقييم هو تحديد مدى فاعلية البرنامج التدريبي في تحقيق الأهداف التي تم تدريب العاملين من أجلها، وأن مديري الإدارات العليا يصنعون القرارات بناء على تقييمهم للبرنامج التدريبي . وتعتبر عملية التقييم من المراحل الأساسية للبرامج التدريبية، وهي محاولة لفهم وتوضيح وكشف مدى تحقق أهداف البرامج التدريبية، من خلال سلسلة عمليات منظمة يمكن ب ها تشخيص نقاط الضعف ونقاط القوة في البرامج التدريبية.

لقد أثري النقاش حول مفهوم تقييم برامج التعليم والتدريب ومدى فاعليتها وانعكاسها على أداء المتدربين عمليا منذ عام 1959وما زال يثار حتى الآن ، فالعديد من المؤسسات التعليمية والتدريبية يستخدم التقييم كمفهوم لقياس تغيير السلوك كنتيجة عملية لتطبيق ما تعلمه المتدرب في مكان العمل، والبعض الآخر يستخدمه لمعرفة فيما إذا حققت البرامج التدريبية أهدافها، بينما يكتفي الكثير من مدراء التدريب بإجراء التقييم الأولي الذي يتم إجراؤه مباشرة بعد انتهاء الأيام التدريبية لأنه يركز على قياس ردة الفعل الأولية للمشاركين والتي تكشف عن مدى رضاهم عن التدريب. لذا، وبناء على هذا الاختلاف في وجهات النظر استمر خبراء التقييم في تحديث وتطوير نماذج تقييم تركز على قياس الجوانب المتعلقة بالتدريب وعلاقته بتطوير الأداء الوظيفي، ودراسة الأثر النهائي للتدريب والتعليم على تطوير عمل المؤسسة المستهدفة بشكل عام.

بدأت شركة البيادر العمل في سوق تغليف المواد الغذائية وحفظها منذ عام 1990 في دولة الإمارات والى يومنا هذا أصبحت الشركة متواجدة في 12 موقع ضمن الشرق الأوسط ما بين مصانع و شركات تجارية وما يزيد عن 600 موظف ضمن فروع الشركة ويعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات الحالية في الشركات العالمية بما يؤدي إلى التميز وزيادة الأرباح وبالتالي فان شركة البيادر معنية بهذا الاستثمار كما حال الشركات الأخرى لتستطيع الاستفادة من ميزات الموارد البشرية لتعزيز قدرتها التنافسية . هدفت هذه الدراسة إلى الغوص في جانب البرامج التدريبية في شركة البيادر وتقفي الأثر الذي تركته هذه البرامج على أداء العاملين الخاضعين لها

ومدى انعكاسه عليهم وعلى المنظمة بغية منا في النهوض بفكر البرامج التدريبية في المنظمة ومحاولة مجاراة أحدث النظريات والأفكار العالمية في المجال التدريبي التي تؤدي إلى تطوير أداء العاملين مما ينعكس إيجابا على النتائج النهاية لأعمال الشركة .

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

أولاً : الإطار النظري والدراسات السابقة :

الإطار النظري :

تعريف التدريب :

- عرفت وزارة الصحة والتربية الأمريكية التدريب بأنه برنامج من الأنشطة المؤسسة موجهة من قبل النظام التعليمي أو يحظي بموافقته ويعمل علي النمو المهني وزيادة كفاءة هيئة العاملين أثناء خدمة عملهم بالنظام التعليمي. (البيشي , 2009 , 5)
- التدريب هو كل عمل من شأنه أن يؤدى إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الإلمام بدقائق العمل وظروفه ، أو خلق مهارات تنموية أو أدارية تحتاج إليها المؤسسة، أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات لدى الأفراد تغييرا من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على ناتج عملهم (عبيد 2003 , 22)

يجب أن يستمر التدريب طيلة سنوات الحياة الوظيفية باعتباره نشاط دائم التغير ليكون مسايرا للظروف الاقتصادية النشطة ودخول التقنيات العديدة في مجال العمل داخل المنشأة على أن يشمل جميع المراحل الوظيفية وألا يقتصر على مرحلة أو مهنة معينة بحيث يستطيع مواكبة هذه التغييرات (عبد الله 2007).

مجالات التدريب :

يعمل التدريب في خمسة مجالات أساسية وهي : (التلباني و آخرون 2011)

- المعرفة : مساعدة المتدرب علي تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ ، وهي اطر فكرية نظرية، ومن أمثلتها: أهداف وظائف وسياسات المؤسسة، القوانين والأنظمة والتعليمات وذلك مثل الاطلاع على أساليب التدريب.
- المهارات : وهي التي تتعلق بمهارات العمل ومهارات الاتصال ، والمهارات الإدارية(التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات)، وهي أي تصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل: إتقان مهارة جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية ، تشغيل الحاسب الآلي ، أو العزف على البيانو.
- الأساليب : يتضمن الأسلوب عادة ، تطبيق المعرفة والمهارات في موقف عملي ونقصد به طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة.

- الاتجاهات : نقصد بها اتجاهات الفرد ومعتقداته ، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال ، لذلك يركز التدريب الممكن تعديله مثل الأمانة، إثارة الدافعية ، وروح الفريق ، والتعاون، والولاء التنظيمي ، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- الخبرة : ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة.

يشمل التدريب أنواع متعددة منها التدريب أثناء العمل و التدريب خارج أوقات العمل عن طريق محاضرات أو مؤتمرات وغيره ..... و أهم ما يجعل من التدريب ناجحا كسياسة للشركة هو دعم وتأييد الإدارة العليا ماديا ومعنويا .

عناصر العملية التدريبية : (الأكلبي 2012)

- المدخلات : مدخلات بشرية – مدخلات غير بشرية (الأموال المنفقة والأجهزة والقاعات المستخدمة) – المعلومات والطرق والأساليب التدريبية
- العمليات : عملية البحث وحصر الاحتياجات وتحديدها-عملية تحديد الأهداف-عملية تصميم البرنامج التدريبي-عملية تنفيذ البرنامج التدريبي-عملية التقويم والمتابعة.
- المخرجات : تتمثل في كل ما ينتج عن نظام التدريب من نتائج تكون في شكل تحسين أو عدم تحسين في مستوى أداء الأفراد الذين تعرضوا للخبرات التدريبية، أو نمو وتحسن في أنشطة المؤسسة، أو منفعة عامة تعود علي المجتمع ككل.
- التغذية الراجعة : وهي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات وتقوم بعملية المراقبة للنشاط التدريبي.

مراحل العملية التدريبية : (التلباني و آخرون 2011)

1- تحديد الاحتياجات التدريبية : يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها: مجموع التغيرات والتحسينات المطلوبة في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب علي المشكلات التي يتعرض لها سير العمل وتحول دون تحقيق أهداف المؤسسة ومسيرة التقدم الاستراتيجي
2- تصميم البرنامج التدريبي : يعتبر تصميم البرنامج التدريبي الخطوة الأهم في الربط بين الاحتياجات التدريبية للوصول إلى أهداف التدريب و يتطلب الكثير من البحث والتدقيق من قبل الشركة في قسم الموارد

البشرية استناداً إلى التقارير التي تصلهم من جميع الأقسام للبحث عن مواطن الخلل ومحاولة إيجاد البرامج التدريبية المناسبة لسد ثغراتها .

3- تنفيذ البرامج التدريبي : تتضمن هذه المرحلة التأكد من أن التصميم التي تم وضعه أمكن تنفيذه وتلافي الأخطاء في التصميم واستخدام جميع الأجهزة والمستلزمات وتجهيز القاعات ومتابعة سير البرنامج .

4- تقييم البرنامج التدريبي : يمثل مرحلة مهمة جدا في نهاية البرنامج التدريبي ويقصد به الوسائل والإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة وفعالية برامج التدريب وفي تحقيق أهدافها من خلال قياس كفاءة المتدربين للوقوف علي مدي التغيير الذي أحدثته تلك البرامج لديهم، مع قياس كفاءة المتدربين ، والتركيز علي كلفة البرنامج

إن تقييم أثر التدريب عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة و إبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة . ونظرا لما تتحمله المؤسسات من أعباء مالية وإدارية للقيام بالبرامج التدريبية فانه من المهم بالنسبة لها معرفة نتائج هذه البرامج وانعكاسها على المتدربين وتطورهم وعلى العمل بشكل عام .

مجالات تقييم البرامج التدريبية : (حماد 2009)

إن مجالات تقييم البرامج التدريبية تأخذ عدة مجالات كما يلي :

- تقييم البرنامج التدريبي : حيث تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي إلى التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم من اجلها وتمر هذه العملية بالمراحل التالية:

تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ: وتهدف للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج وقدرته على تحقيق الهدف ، ومناسبة وسائل التقويم للهدف الواحد

تقويم البرنامج إثناء التنفيذ : وتهدف للتأكد من انه يسير وفق ما هو مخطط له، وذلك لتعزيز الجوانب الايجابية ، وتلافي الجوانب السلبية ، وتعديل المسار نحو تحقيق الأهداف المخططة

تقويم البرنامج بعد التنفيذ : وتهدف للتأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من اجل تحقيقها ، ومدى مساهمته في تلبية الاحتياجات التدريبية ، و ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه للمعارف ، والمهارات ، مع مراعاة الكلفة المادية التي أنفقت على البرنامج التدريبي ومدى فاعليته.

- تقييم المتدربين : تهدف هذه العملية للتحقق من كفاءة وفاعلية البرنامج التدريبي عن طريق التقييم المستمر لسلوك وأداء المتدربين أثناء و بعد التدريب والذي يعطي مؤشرا لمدى نجاح البرنامج في تحقيق الهدف الذي صمم من أجله.
- تقييم المدربين : وتهدف هذه العملية للتأكد من امتلاكهم المهارات والكفاية التدريبية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية حيث أنأي قصور في الإمكانات أو نقص في الكفاية تنعكس آثاره علي فعالية وكفاءة التدريب لذا يعتبر الإعداد الجيد والمتقن للمدربين وإكسابهم مجموعة من القدرات والمهارات ، والكفاية التخصصية ، والخبرة العملية أو العلمية في مجال التدريب هي الأساس في نجاح العملية التدريبية، إذ لا جدوى من برنامج تدريبي يعد وفق أسس علمية حديثة ويعهد به إلي مدربين غير أكفاء.

أدوات تقييم التدريب :

هناك مجموعة من الطرق التي يتم استخدامها من اجل تقييم البرامج التدريبية , من أهمها ما يلي : (النجار 2011)

- الاستبانة : وهي عبارة عن مجموعة من الفقرات يتم صياغتها حسب أبعاد الدراسة، ويطلب من الأشخاص المستهدفين الإجابة عنها بحسب ما يجدونه ينطبق مع آرائهم وقناعاتهم ، ومن ثم تجمع هذه الإجابات و تحلل بالطرق الإحصائية اللازمة، و يشترط في هذه الاستبانة الوضوح والدقة والموضوعية وسهولة فهم فقراتها .
- الاختبارات :وهي إما أن تكون شفوية أو تحريرية، وتهدف إلى التعرف على أهم الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين، وكذلك معرفة مدى استيعاب المتدربين لموضوعات البرنامج التدريبي و تتميز الاختبارات بسهولة إعدادها و مقارنة نتائجها.
- المقابلة :وهي عبارة عن لقاء شخصي بين القائم على التقييم وبين المتدربين' وذلك بهدف التعرف على مدى الفائدة التي حققها المتدربون من خلال اشتراكهم في البرنامج التدريبية، و يراعى عند إجراء المقابلة وضوح الأسئلة المطروحة و الإصغاء الجيد للمبحوثين وتفادي الأحكام و الاستنتاجات الفورية على الإجابات من قبل الباحثين .
- تحليل المشكلات :وتتم من خلا مراقبة سلوك المتدرب أثناء عملية التدريب، والتعرف إلى مدى استيعابه و فهمه للمادة التدريبية و ملاحظة أداء الأفراد بعد التدريب للتعرف إلى مدى تطور أداء الأفراد نتيجة التدريب.

- مراجعة السجلات و التقارير :حيث تفيد هذه المراجعة التعرف على معدلات الإنتاج وحوادث العمل و دورانه وعدد تغيب العاملين عن العمل، ومن خلال المعلومات المتوفرة لدينا يمكننا الحصول على مؤشر بمدى فاعلية البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها.

نماذج تقييم البرامج التدريبية :

1- نموذج كريكباتريك : ويعد هذا النموذج المرجعية الأساسية لغيره من النماذج

قدم «دونالد كيركباتريك» عام 1959 وهو أستاذ في جامعة ويسكنسن إطارًا فكريا في مجال تصنيف التقييم لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيدًا لعملية التقييم. وكان موضوع رسالته في الدكتوراه حيث حدد من خلالها أربع مستويات رئيسة للتقييم. ويعتبر نموذجه الأكثر شيوعًا وانتشارًا على مدى 50 عاما.ولقد تطلبت فكرته قياس أربعة مستويات في عملية التقييم وهي : (Kirkpatrick, D. and Kirkpatrick, P. 2006):

- رد الفعل : (البعد الأول)ما هي أفكار ومشاعر المتدربين نحو البرنامج التدريبي؟ تقييم رد فعل المتدربين من خلال معرفة شعورهم حول تجربة التدريب بشكل عام. ويتم إجراء ذلك بعد الانتهاء من التدريب مباشرة، حيث من السهل الحصول على ردود الأفعال وجمع المعلومات مثل: ماذا تعلم المتدربون من البرنامج؟ هل أحبوا التدريب؟ هل تم استغلال وقتهم بشكل مفيد؟ هل أعجبهم المكان؟ هل استفادوا من طرق التدريب التي استخدمت؟ هل طريقة عرض المدرب جيدة؟ ما مدى رضاهم عن البرنامج التدريبي؟
- تقييم التعلم : (البعد الثاني)ماذا تعلم المتدربون من البرنامج؟قياس ما تعلمه المتدربون من مهارات ومعارف واتجاهات قبل وبعد التدريب عن طريق طرح أسئلة مثل: هل تعلم المتدربون ما كان مقصودا من التدريب؟ هل طبقوا ما تعلموه؟ ما مدى التغيير الذي حصل عليهم بعد التدريب؟ ويتم عن طريق استخدام مقاييس مختلفة مثل المقابلات أو الملاحظات أو غيرها.
- تقييم السلوك (البعد الثالث)هل غير المتدربون من سلوكهم بناءً على ما تعلموه ؟تقييم تأثير ما حصل للمتدرب من مهارات ومعارف على سلوكياته في العمل، مباشرة بعد التدريب أو بعده بعدة أشهر. أي هل ظهر تغير ملحوظ وقابل للقياس في نشاطه وأدائه بعد التدريب؟ وهل باستطاعته نقل ما تعلمه من التدريب إلى شخص آخر؟وهل يدرك المتدرب التغير الحاصل في سلوكه ومعارفه ومستوى مهارته؟وتكون العملية متقنة ومتواصلة باستخدام معايير وقياسات مصممة بشكل جيد، ويجب أن تكون مهارة المراقبين والمدراء المسؤولين عالية.

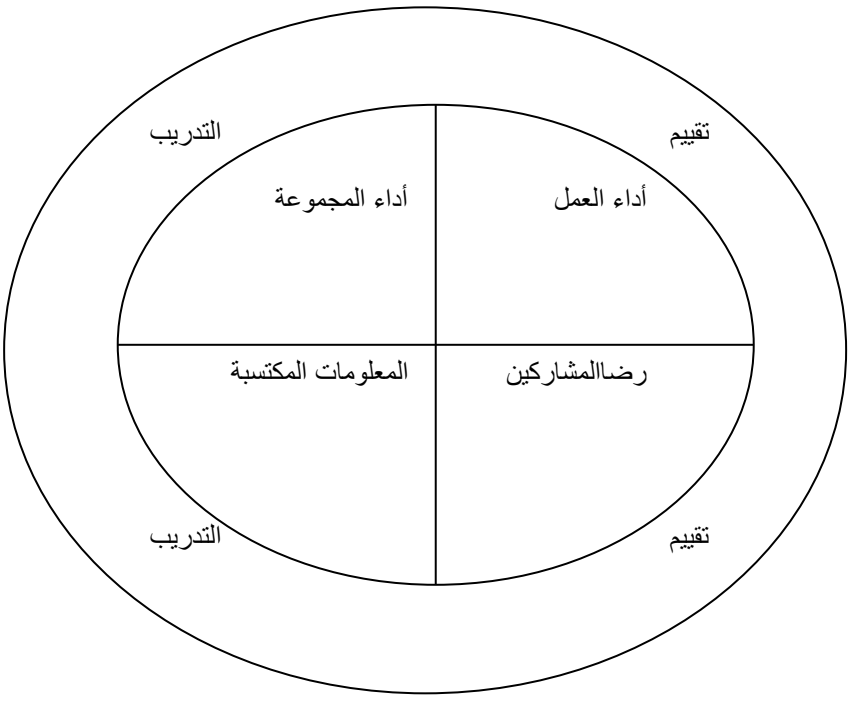
- تقييم النتائج (البعد الرابع)هل أثّر التغيير في السلوك على المؤسسة بشكل إيجابي؟ تقييم تأثير التغيير في سلوكيات عمل المتدرب على إنتاجية المنظمة ككل. ويشمل جمع المعلومات قبل وبعد البرنامج التدريبي وتحليل التطور الذي حدث على الموظف .

2- نموذج باركر: التقييم في نوعية العمل وتوقيته وهو النموذج المستخدم في دراستنا.(Parker, T.C., 1973)

قدم «تريدي واي باركر» نموذجًا لتقييم التدريب عام 1973 لتحديد معلومات التقييم وقسمها إلى أربعة أنواع هي:

- أداء العمل:يقيس مدى تقدم المتدربين في العمل وتحديد مساهمة البرنامج في تطوير أدائهم. ويأتي التقييم في نوعية العمل وتوقيته، والتغييرات الملحوظة في سلوك الموظف والتي تشير إلى تحسن أدائه.
- أداء المجموعة:قياس مدة تأثير البرنامج التدريبي على أداء المتدربين في منظمة ما .
- رضا المشاركين:وهو يحدد مدى رضا المشاركين عن البرنامج (محتوياته، طرق التدريب، وجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وتستخدم مقاييس ومعايير مثل استمارة استطلاع الرأي والتي توزع في نهاية البرنامج التدريبي والمقابلات مع المتدربين.
- المعلومات المكتسبة: ويقرر هذا النوع من التقويم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي اكتسبها المدربون. وهنا يكون من الأفضل إجراء الاختبارات القبلية والبعدية لقياس كم المعارف والمعلومات التي تم اكتسابها.

الشكل رقم 1/1 شكل توضيحي لنموذج باركر



3- نموذج شركة بيل: قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه جاءت نتيجة دراسة قامت بها عدة شركات، وتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج التدريبي وهي:

- مخرجات ردود الأفعال :يمثل آراء المتدربين في البرنامج ككل أو في محتوياته التفصيلية مثل المواد- طرق التدريب إلخ.
- مخرجات الإمكانيات: يشمل ما يتوقع أن يعرفه المتدربون، أو ما يعتقدونه، أو يفعلونه، أو ينتجونه في نهاية البرنامج التدريبي.
- مخرجات التطبيق :يتضمن ما يعرفه المتدربون، أو يعتقدونه، أو يفعلونه، أو ينتجونه في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعد لهم البرنامج.
- مخرجات القيمة: توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه، ويمثل هذا الناتج إلى أي مدى استفادت المنظمة من التدريب، آخذين في الاعتبار الأموال والوقت والجهد والموارد المستثمرة .

4- نموذج كيرو: تقييم السياق قدم كل من «بيتر وور، ونيل ركهام، ومايكل بيرد» نماذج ومستويات محددة لتصنيف التقييم وسموها بمسمى «كيرو» وهي الأحرف الأولى من الكلمات الأربعة لتلك المستويات هي:

- تقييم السياق
- تقييم المدخلات
- تقييم ردود الأفعال
- تقييم المخرجات

الدراسات السابقة:

1. *Relationship between job training cost an profitability of top companies in Kerman province of Iran – 2015*

العلاقة بين تكاليف البرامج التدريبية والربحية في الشركات الكبرى في محافظة كيرمان – ايران – 2015

بعض الشركات أو المدراء لا يقتنعون بأهمية برامج تدريب العاملين في تحسين الأداء للمنظمة ومنهم الشركات الكبيرة في مقاطعة كيرمان في إيران حيث أن المدراء لا يجدون علاقة بين تكاليف برامج التدريب و الأرباح التي تصل إليها الشركات بالإضافة إلى ذلك بعض الشركات ليس لديها أي تكاليف متعلقة بالبحوث والتطوير وهذا ما يمكن اعتباره سببا في عدم إيجاد أي استثمار في التدريب والبرامج التدريبية . تناولت هذه الدراسة العلاقة بين تكاليف البرامج التدريبية وأثره على ربحية المنظمة كبند أساسي بالإضافة

إلى دراسة و استقصاء الفرق بين تكاليف البرامج التدريبية بين الشركات التي لديها تكاليف بحوث وتطوير وباقي الشركات التي لا تملك , وخلصت النتائج إلى وجود علاقة جوهرية بين تكاليف البرامج التدريبية للعاملين في هذه الشركات والربحية فيها بالإضافة إلى أنها وجدت أن الشركات التي ليس لديها أي تكاليف للبحوث والتطوير لا تقوم بآي استثمار في مجال تدريب العاملين . وبالتالي أوصى الباحث إلى ضرورة زيادة الاستثمار في تكاليف الأبحاث والتطوير في هذه الشركات لان ذلك سوف ينعكس على ربحية الشركة من خلال زيادة الاستثمار والاهتمام بتدريب العاملين فيها والعمل على البرامج التدريبية .

إن النتائج التي خلص إليها هذا البحث تظهر أهمية الاستثمار في قطاع البحوث والتطوير في المنظمات وأهمية العمل على البرامج التدريبية ضمن هذا القطاع لان هذه التكاليف لم تعد تعتبر تكاليف إضافية وإنما تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين في الشركات وبالتالي تنعكس إيجابا على أداء المنظمة ككل مما يساهم في زيادة المردود والأرباح لهذه الشركات , وهذه إحدى النقاط المهمة التي ترجو الدراسة إيصالها إلى القائمين على الشركة لوعي أهمية عمليات البحوث والتطوير في التدريب في زيادة عوائد الشركة .

2. *Preserved impact of training and development on job satisfactions and performance among Nigerian railway staff – 2015*

أثر التدريب والتطوير على الرضى الوظيفي لدى موظفي السكك الحيدية في نيجيريا – 2015

يحاول هذا البحث دراسة اثر فهم التطوير والتدريب على الرضا الوظيفي والأداء لدى العاملين في السكك الحديدية في نيجيريا وبالتالي البحث فيما إذا كان هناك عمليات تدريب وتطوير مناسبة وفعالة للعاملين في السكك الحديدة في نيجيريا ومدى أثرها على أدائهم والرضي الوظيفي لديهم .

وصلت هذه الدراسة إلى نتائج تقول بوجود علاقة ايجابية قوية بين التدريب والتطوير للعاملين من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى كذلك وجود علاقة قوية بين كفاءة الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في الخطوط الحديدية في نيجيريا , وخلصت هذه الدراسة إلى قوة العلاقة الايجابية بين التدريب والتطوير للعاملين من جهة و كفاءة الأداء والرضا الوظيفي من جهة ثانية بين موظفي الخطوط الحديدية في نيجيريا .

ووضعت الدراسة توصياتها بأولوية برامج التدريب والتطوير لعامليها لأن العاملين الذين يشاركون في برامج التدريب أكثر قدرة على اختبار الرضا الوظيفي لديهم ويكون أداؤهم أفضل من أولئك الذين لم يقوموا بالتدرب .

من خلال نتائج هذه الدراسة وجدنا أهمية تدريب العاملين على زيادة كفاءة أدائهم وزيادة الرضى الوظيفي وهذا ما يساعد الشركات في جعل موظفيهم في راحة ورغبة في الاستمرارية والولاء لها هذه النقطة حاولت دراستنا البحث فيها وعكس نتائجها إلى الشركة للنظر في أهمية شعور الموظف بالرضى الوظيفي ومدى انعكاسه على الولاء للشركة .

3. *The impact of training on the performance of Dubai government organizations within of financial stringency – 2013*

أثر التدريب على الأداء في مؤسسات حكومة دبي في ظل الأزمة المالية – 2013

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر الأزمات المالية التي حدثت على الموازنات المخصصة للتدريب وبالتالي أثرها على فاعلية التدريب في الشركات الحكومية في إمارة دبي وقامت هذه الدراسة باختبار ثلاثة فرضيات:

الأولى :اثر الأزمات المالية على فاعلية التدريب .

الثانية : اثر إستراتيجية التدريب على فاعلية التدريب.

الثالثة : اثر فاعلية التدريب على أداء المنظمة .

وكانت النتائج من هذه الدراسة كما يلي :

عدم وجود ارتباط بين التقشف المالي و فاعلية التدريب .

وجود ارتباط قوي بين منهج التدريب وفاعلية التدريب .

وجود ارتباط ايجابي بين فاعلية التدريب وأداء المنظمة .

أوصت هذه الدراسة إلى صانعي القرار في دولة الإمارات كيفية تحسين نوعية التدريب وفي نفس الوقت تخفيض تكاليفه وأعطت هذه الدراسة صورة واضحة عن التحديات التي تواجه المنظمات في دبي كنتيجة للازمة المالية وضغطها على موازنات التدريب .

نوهت هذه الدراسة إلى عدم ارتباط بين سياسات التقشف المالي وفاعلية التدريب وأهميته للشركات وانعكاسه على أداء المنظمة وهذه الفكرة المهمة عملنا على إيصالها للشركة انه أيضاً في حال التعسر

المالي العالمي وانعكاسه على الشركات وجب وجود فئة مدربة ضمن الشركة قادرة على امتصاص انعكاس ردات فعل الأزمات المالية على الشركة والتعامل معها بأقل الأضرار وبالتالي أهمية البرنامج التدريبي لا يجب أن تتوقف بسبب وجود سياسات تقشف مالي وأزمات مالية في المحيط .

4. إسهامات التدريب في نجاح عملية التجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية : دراسة ميدانية – 2015 جامعة تبسة

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين التدريب والتجديد ومدى اهتمام مسيرو المؤسسات بهذه العلاقة وبالتالي هدفت إلى إبراز العلاقة بين التدريب كمصدر أساسي لتنمية الموارد البشرية و عملية التجديد , ومحاولة معرفة مدى مساهمة التدريب في إنجاح عملية التجديد داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية .

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات منها :

إن التدريب مهم بالنسبة للعمال والمؤسسة على حد سواء.

دلت الدراسة على أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال.

العمل على زيادة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية.

5- أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة (دراسة حالة مؤسسة سونل غاز – تبسة – الجزائر) 2015.

هدفت الدراسة إلى اختبار اثر تنمية وتدريب الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية بمؤسسة سونل غاز بتبسة , و تم التوصل إلى وجود اثر لتدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية الفردية و الجماعية، كما وضحت نتائج اختبار الفرضية الثانية انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تدرب وتنمية الموارد البشرية عل الكفاءة التنظيمية تعزى للجنس أو للوظيفة الحالية بالمنظمة محل الدراسة . مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب والتنمية للموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية تعزى للسن والمؤهل العلمي ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية .

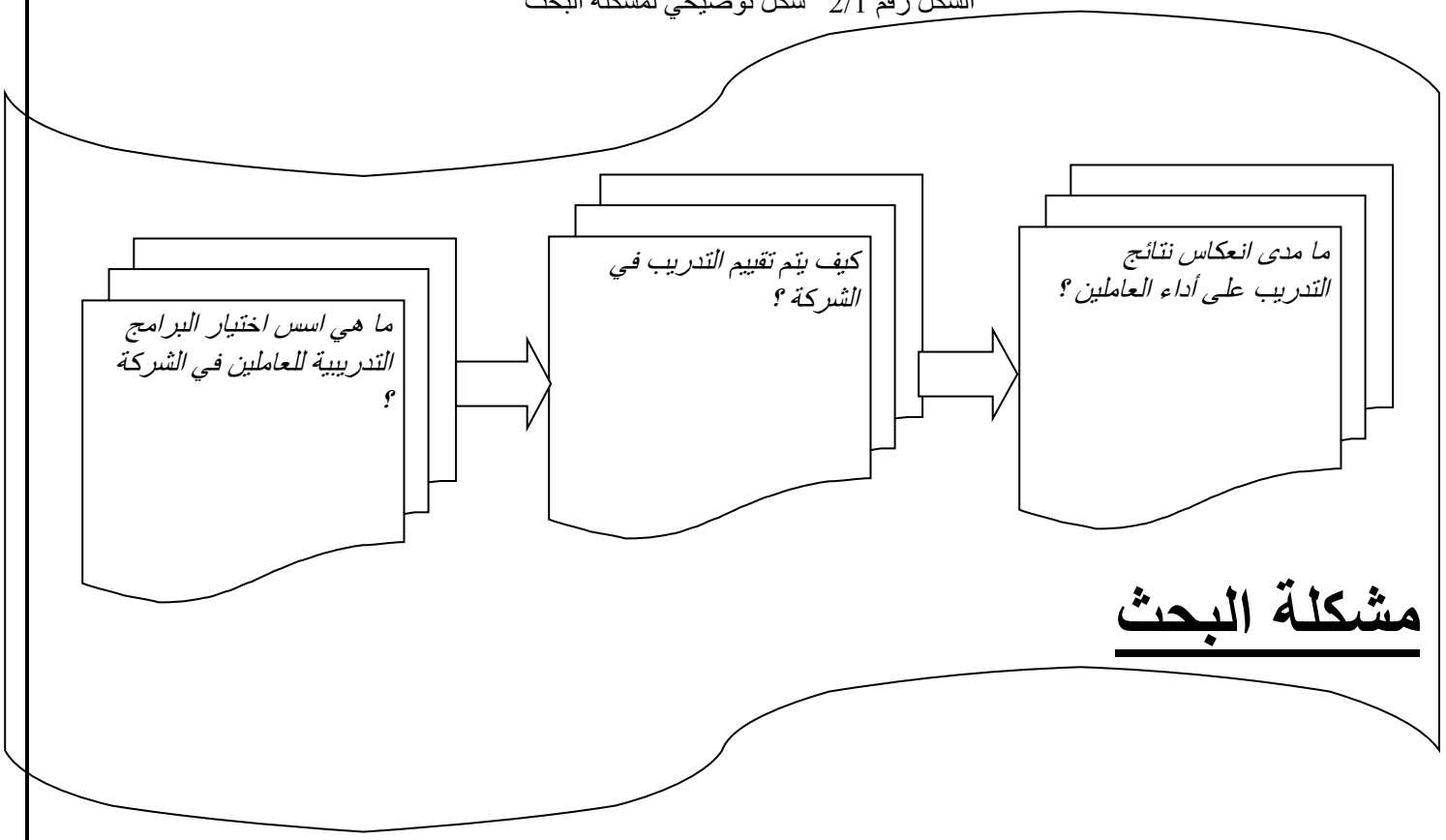
من الأفكار الهامة والمفيدة في الدراستين السابقتين والتي شملت دراستنا أيضاً أهمية البرامج التدريبية وانعكاسها على الشركة وعلى الخاضعين لها كأفراد وبقدر ما تعطي البرامج التدريبية انعكاس إيجابي على الأفراد بقدر ما تكون ايجابية للمنظمة .

ثانياً : مشكلة البحث :

يلعب تدريب الموارد البشرية دوراً أساسيا في هذا النوع من الاستثمار وبالتالي فقد وجب على الشركة القيام بالبرامج التدريبية للعاملين للمساهمة في تطوير أدائهم والقيام بعملية التقييم لهذه البرامج التدريبية وأثرها في على كفاءة العاملين مما ينعكس بشكل ايجابي على الشركة ويزيد من الأرباح ويحسن الموقع في السوق التنافسي للشركة يهدف هذا البحث إلى محاولة دراسة اثر البرامج التدريبية التي قامت بها شركة البيادر لموظفيها على أدائهم الوظيفي من خلال العمل ضمن هذه الشركة والخضوع لبعض البرامج التدريبية والملاحظات من خلال الاستطلاع بين موظفيها حاولت الدراسة تلخيص المشكلة في ما يلي :

1- ما هي أسس اختيار البرامج التدريبية للعاملين في الشركة؟
2- كيف يتم تقييم التدريب في الشركة؟
3- ما مدى انعكاس نتائج هذا التدريب على أداء الموظفين في الشركة؟

الشكل رقم 2/1 شكل توضيحي لمشكلة البحث



ثالثاً : هدف البحث :

يهدف هذا البحث إلى :

- تقييم برامج التدريب التي قامت بها الشركة.
- العلاقة بين البرامج التدريبية وأداء العاملين في الشركة

رابعاً : فرضيات البحث:

بالاعتماد على نموذج باركر المذكور سابقا تبين انه لنستطيع قياس برامج التدريب التي خضع لها الموظفين في شركة البيادر لا بد من قياس الأبعاد المتمثلة في (أداء العمل – أداء المجموعة – رضا المشاركين – كمية المعارف المكتسبة) و بالتالي يعتمد هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية :

H1 : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين برامج التدريب وأداء العاملين، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

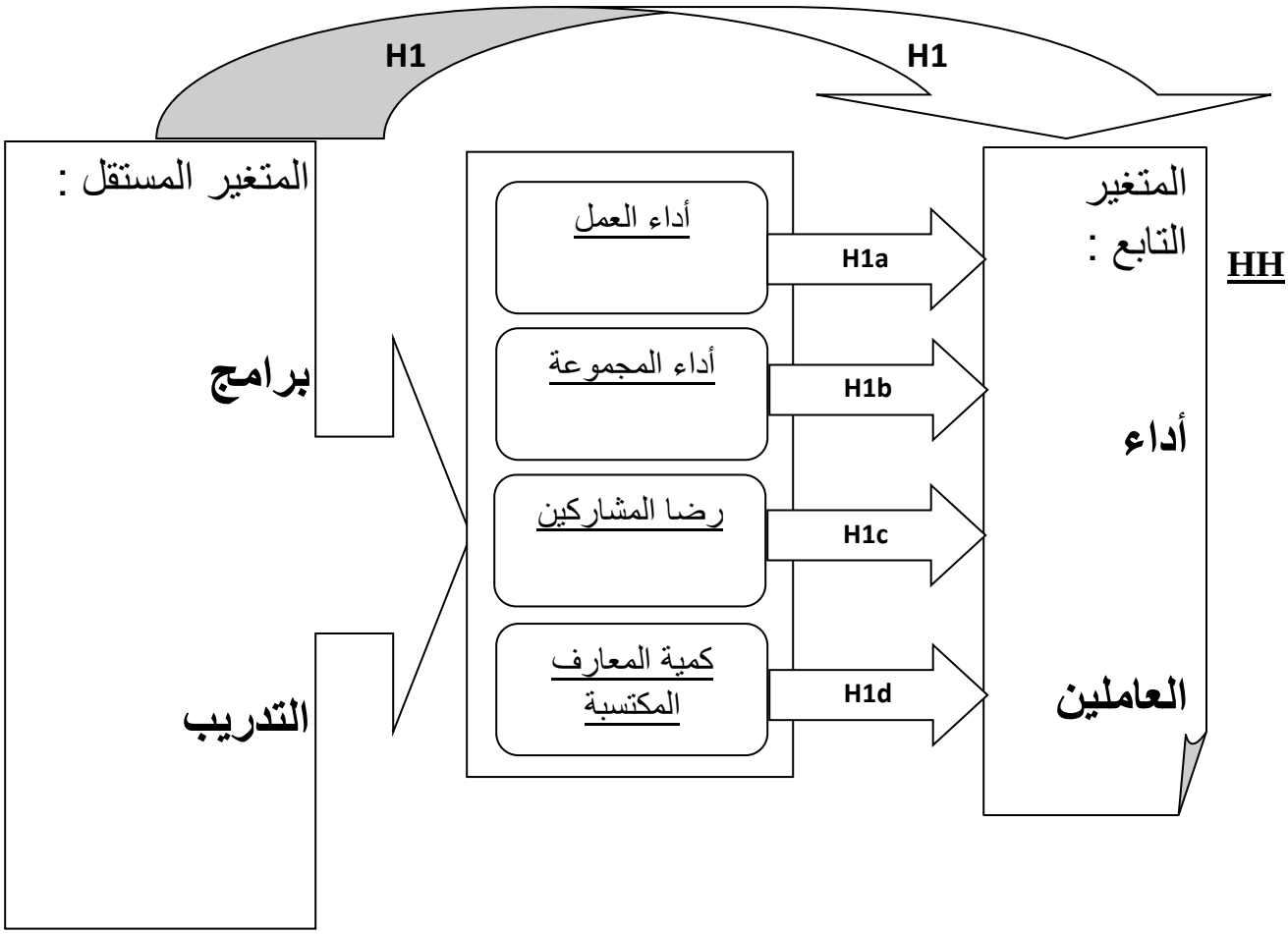
- الفرضية الأولى:H1a لا توجد علاقة بين أداء العمل التدريبي وأداء العاملين

- الفرضية الثانية:H1b لا توجد علاقة بين أداء المجموعة التدريبي وأداء العاملين

- الفرضية الثالثة:H1c لا توجد علاقة بين رضا المشاركين و أداء العاملين

- الفرضية الرابعة:H1d لا توجد علاقة بين المعلومات المكتسبة في التدريب وأداء العاملين

الشكل رقم 3/1 شكل توضيحي لفرضيات البحث و العلاقة بين متغيرات الدراسة



خامسا : منهج الدراسة العملية :

تم العمل في هذا البحث لى دراسة حالة شركة البيادر العالمية بالاعتماد على كل من **الاستبيان** الذي سيوزّع على عينة المتدربين الذين خضعوا للبرامج التدريبية المدروسة،وكذلك على **المقابلات** مع المسؤولين عن هذه البرامج في الشركة و على **الملاحظات** من خلال العمل في الشركة والخضوع لأحد هذه البرامج .

علما ان نتائج هذه الدراسة لا تعمم الا على الحالة المدروسة .

سادساً : مجتمع و حدود وعينة البحث :

مجتمع البحث:

تم اختيار شركة البيادر العالمية كدراسة حالة في هذا البحث .

حدود البحث:

الحدود المكانية للبحث : شركة البيادر بكامل فروعها في كل من دولة الإمارات و قطر وسلطنة عمان بما فيها من شركات تجارية ومصانع .

الحدود الزمنية للبحث : تم البحث خلال الفترة الزمنية بين شهري 6\7 – 2016 .

عينة البحث :

شملت عينة الدراسة موظفي شركة البيادر العالمية الذين خضعوا للبرامج التدريبية في كافة فروع الشركة ومن مختلف الجنسيات الموجودة في الشركة وبلغ عددهم 75 موظف

الفصل الثاني

الإطار العملي للبحث

أولاً : مجتمع الدراسة الميدانية و العينات :

تم التواصل مع قسم الموارد البشرية في شركة البيادر العالمية والاتفاق على دراسة ثلاثة برامج تدريبية خضع لها العاملين في الشركة والحصول على المعلومات المطلوبة وشملت العينة التي تم اختيارها جميع فروع الشركة في دولة الإمارات وفي دولة قطر وفي سلطنة عمان , هذه البرامج هي :

- مهارات التواصل البيعية
- KPI
- الموازنات

مهارات التواصل البيعية : تم تطبيق هذا البرنامج التدريبي على مدراء الفروع ومدراء المبيعات ومندوبي المبيعات في شركة البيادر العالمية في كل من الإمارات و قطر وعمان وغطت 60 موظف من جميع الجنسيات العاملة في شركة البيادر وتم هذا البرنامج على مدى ما يقارب الشهر في مدينة دبي عام 2013 بإشراف أخصائية التواصل آية خانجي .

KPI : أو مؤشرات قياس الأداء في الشركات و تم تطبيق هذا البرنامج التدريبي على 21 موظف في شركة البيادر العالمية شملت أعضاء مجلس الإدارة ومدراء الفروع ومدراء الأقسام للمجموعة كاملة تم البرنامج التدريبي على مدار ثلاثة أيام في مدينة دبي عام 2015 بإشراف الاستشاري والمدير التنفيذي لشركة الاستشارات الشاملة زيد زيشان.

الموازنات : تم تطبيق هذا البرنامج التدريبي على 20 موظف من شركة البيادر العالمية شملت مدراء الفروع ومدراء الحسابات في كافة فروع الشركة وتمت على مدار يومين في مدينة دبي عام 2015 بإشراف الاستشاري والمدير التنفيذي لشركة الاستشارات الشاملة زيد زيشان.

ثانيا : التطبيق العملي :

بداية تم التواصل مع قسم الموارد البشرية المتمثل بمديرة القسم وطلبنا مساعدتها للحصول على معلومات عن البرامج التدريبية وقد تمت مساعدتنا بالحصول على معلومات أولية من قبيل نوع البرنامج التدريبي , المكان والزمان , المدرب , المتدربين , مدة البرنامج , خطة عمل البرنامج .

قمنا بدراسة هذه المعلومات وتصنيفها والبحث بنوعية المتدربين ومواقعهم الوظيفية و وجدنا أن بعض المتدربين موجودين في جميع البرامج التدريبية التي استعرضناها وتتراوح مواقعهم الوظيفية بين مدراء أقسام عامة ومدراء أفرع , أما البقية فكانوا ضمن اختصاص كل منهم .

تم التواصل مع مديرة الموارد البشرية بشكل مباشر والاستفسار عن طبيعة البرامج وأسباب اعتمادها وكيف تم اتخاذ القرار بذلك , فكان الرد فيما يخص هذه البرامج انه :

في برنامج مهارات التواصل البيعية الذي حدث عام 2013 وكان من أوائل برامج التدريب في الشركة فقد اقترح المدير التنفيذي القيام بدورة تدريبية لقسم المبيعات في أفرع الشركة كون معظم موظفي الشركة تم اختيارهم منذ فترات طويلة ومع بداية تطور الشركة وفق أسس لا تناسب تطور السوق في الوقت الحالي وازدياد الشكاوي ضمن نفس ال'طار على قسم المبيعات من كيفية التعامل مع الزبائن وانعكاسها على كافة أقسام الشركة , حيث تم عرض الفكرة على مجلس الإدارة وتم اتخاذ القرار بالقيام بهذا البرنامج التدريبي كي يغطي جميع أعضاء قسم المبيعات في جميع فروع الشركة , أما فيما يخص اختيار المدرب كذلك كان الاختيار بحكم المعرفة بين أعضاء مجلس الإدارة والمدربة .

في برنامج KPI الذي حدث عام 2015 كان في مرحلة من حياة الشركة قد تبلورت لديها أكثر أهمية فكرة التدريب وخضوع موظفيها للبرامج التدريبية , كذلك تم الاقتراح من المدير التنفيذي أن يخضع أعضاء مجلس الإدارة ومدراء الأقسام العامة بالشركة ومدراء الأفرع لبرنامج مؤشرات قياس الأداء في الشركات وذلك نتيجة متابعاته الدائمة لحالات الشركات وتطورها وكيفية رفع مستوى أداء الموظفين وفي هذه الفترة بدأ قسم الموارد البشرية أن يعمل بشكل فعال أكثر فيما يخص برامج التدريب فبعد موافقة مجلس الإدارة بدؤوا بالبحث عن الشركات التي تقدم الخدمات التدريبية وتم الاتفاق مع شركة الاستشارات الشاملة في دبي ومديرها التنفيذي على تنفيذ برنامجين في الشركة هما KPI و الموازنات واقترح بحسب خبرته نوعية الموظفين الواجب أن يخضعوا لهذه البرامج التدريبية فقام قسم الموارد البشرية بعملية فرز للموظفين وتقديم لائحة باسم الموظفين للخضوع لهذه الدورة وبعد موافقة الإدارة تم البحث عن قاعة للتدريب والاتفاق عليها وتحديد أيام البرنامج وإرسال ايميل لجميع العاملين في الشركة تم فيه ذكر طبيعة البرنامج والموظفين المدعوين لحضور البرنامج التدريبي ومكان البرنامج والفترة الزمنية , كذلك الأمر تم فيما يخص برنامج الموازنات باعتبار كانت الفترة الزمنية بين البرنامجين قريبة .

وجدنا من خلال التواصل مع مديرة الموارد البشرية أن العنصر الأهم في إقرار أو اقتراح البرامج التدريبية في الشركة هو المدير التنفيذي للشركة حيث قمنا بالتواصل معه وسؤاله عن البرامج التدريبية في الشركة فكان رده :

فيما يخص برنامج مهارات التواصل البيعية كان من أولى البرامج التي فكرت الشركة بالقيام بها وكنا بحاجة لأخذ هذه الخطوة تحديدا فيما يخص قسم المبيعات في الشركة حيث لاحظنا ازدياد الشكاوي على مندوبي المبيعات وأدائهم مع الزبائن وانعكاس هذا التعامل على باقي أقسام الشركة من حسابات ومشتريات ومخازن حيث أن مندوبي المبيعات في الشركة الشريحة الكبرى منهم من أقدم العاملين في الشركة واغلبهم غير مختصين في التسويق لكن اكتسبوا مهاراتهم من خلال العمل في شركتنا أو العمل في شركات سابقة وبالتالي أصبح التطور المتزايد في الأسواق وأذواق المستهلكين متسارع ويتطلب تطوير أيضا للمهارات البيعية ومهارات التواصل مع الزبائن كي لا تحصل الفجوة بيننا وبين السوق , ولهذا الغرض تم التواصل مع الصديقة السيدة آية خانجي أخصائية علم التواصل واقتراح الموضوع عليها وأجابت بأهمية الخوض ببرنامج تأهيلي لأقسام المبيعات في الشركة ضمن إطار مهارات التواصل البيعية وتم تنفيذ البرنامج وفق المخطط الموضوع الذي اتفقنا عليه مع السيدة آية قبل إقرار البرنامج (قائمة الملاحق) , أما بالنسبة للنتائج التي حصلنا عليها من خلال هذا البرنامج التدريبي كانت جيدة كبداية لنا في إخضاع أعضاء قسم المبيعات للبرامج التدريبية .

فيما يخص برنامج KPI و برنامج الموازنات كانت قد انتقلت الشركة عام 2015 إلى مرحلة جديدة من حيث القيمة والقوة السوقية وازداد توسع الشركة أفقيا بشكل كبير ضمن دول الخليج وازداد حجم المنافسة وبات من الضروري العمل على تطوير ملكات جميع موظفي الشركة بمختلف مهامهم الوظيفية لذلك وجدت من الضروري الخوض في تدريب فئة ما يمكن تسميته بالإدارة العليا في الشركة وبحسب معرفتي ومتابعتي وجدت من المفيد البدء ببرنامج KPI فطلبت إلى قسم الموارد البشرية البحث عن شركة تقوم بهذا البرنامج التدريبي , وخلال فعاليات البرنامج اقترح علينا المدرب ضرورة المتابعة في برنامج يخص الموازنات لان اغلب الشركات تقع في مطب دراسة نتائج الأعمال فقط ولا تعطي أي اهتمام إلى موضوع الموازنات التقديرية , لذلك قمنا بالاتفاق على إقامة برنامج تدريبي يختص بموضوع الموازنات وأهمية تواجد مدراء الحسابات في الشركة في هكذا برنامج . بالنسبة لانعكاس برامج التدريب على المتدربين النتائج كانت جيدة في البداية وأستطيع أن اجزم فيما يخص برنامج KPI لأني على تلامس مباشر مع مدراء الأقسام العامة ومدراء الأفرع حيث أن البرنامج كانت خطوة جيدة في تطوير ما يملك هؤلاء أما فيما يخص البرامج الأخرى أتوقع أن الجواب الأكثر فائدة تستطيع الحصول عليه من المتدربين أنفسهم كذلك مدراء الأفرع الذين على احتكاك مباشر مع نتائج عمل هؤلاء المتدربين كونهم مسؤولين مباشرين عنهم .

و للوقوف على تقييم مدراء الأفرع لأثر البرامج التدريبية على الموظفين لديهم الذين خضعوا للبرامج التدريبية السابقة الخاصة بقسم المبيعات وقسم المحاسبة كان التواصل مع مدير فرع عمان وكان له الرد التالي :

فيما يخص برنامج مهارات التواصل البيعية الذي خضع له جميع مندوبي المبيعات في الشركة ومدير المبيعات وأنا عام 2013 كان خطوة جيدة في محاولة الدفع بمندوبي المبيعات إلى الأمام في تطوير علاقاتهم مع الزبائن للمساهمة في تطوير الحالة البيعية في الفرع ولكن هذا البرنامج كان برنامج وحيد لم يتم اتباعه بأية برامج أخرى تعمق أهمية الأفكار التي تعلمها المندوبين وبالتالي كان انعكاسه على أدائهم متوسط واقل من ذلك , لم يتم حل المشاكل مع الزبائن التي كنا نعاني منها ولكن الجيد كان في أسلوب التعامل مع الزبائن الجدد حيث تم تفادي أخطاء التعامل مع القدماء والاستفادة نوعا ما مما تعلموه في البرنامج التدريبي .

أما فيما يخص برنامج الموازنات الذي خضعت له أنا و مدير الحسابات في الفرع فقد كان جيد جدا ومفيد ويساهم بشكل أكبر في تكوين صورة أوضح عن المتوقع للحالة المالية للشركة وكانت الشركة قد قررت بدء العمل بهذا الأسلوب لجميع فروعها في مرحلة زمنية لاحقة لذلك لم يتم للان العمل على تطبيق هذا البرنامج . بعد هذه المقابلات التي قمنا بها مع مديرة الموارد البشرية والمدير التنفيذي للمجموعة ومدير فرع عمان كونا فكرة جيدة عن كيفية التعامل مع برامج التدريب من وجهة نظر الإدارة وكيف يتم اتخاذ القرارات في تحديد البرامج وما دور كل منهم في ذلك .

من ثم بدأنا العمل على تصميم استبيان يعرض على جميع الموظفين الذين خضعوا للبرامج التدريبية الثلاثة وكان أساس تصميم الاستبيان نموذج باركر الذي تم التحدث عنه سابقا حيث تم تقسيم المعلومات لأربع مجموعات : أداء العمل – أداء المجموعة – رضا المشاركين – كمية المعارف التي اكتسبها المشارك وهذه الاستبانة ستكون طريقنا لدراسة اثر برامج التدريب على أداء العاملين كمتغير تابع .

وقد تم الاعتماد على نموذج باركر في تصميم العبارات وكذلك الاستفادة من بعض الدراسات العلمية السابقة والاستبيانات المنشورة إلى أن وصلنا إلى الصيغة المناسبة لأسئلة الاستبيان .

وهذه الاستبانة ستكون طريقنا لدراسة علاقة برامج التدريب بأداء العاملين .

يتكون الاستبيان من :

- بيانات شخصية للمستجوبين .
- 20 سؤال تشمل الأربع مجموعات ضمن نظرية باركر بمستوى 5 أسئلة لكل مجموعة حيث أن كل مجموعة تمثل بعد من أبعاد النظرية سيتم التعامل معه على هذا الأساس .

- 5 أسئلة تشمل المتغير التابع أداء العاملين .
- تم استخدام مقياس لايكرت الخماسي وفق ما يلي (غير موافق أبداً – غير موافق – محايد – موافق – موافق جداً) .

اختبارات المحتوى والصدق والصلاحية :

أولاً : صلاحية المحتوى والعبارات :

تم عرض الأسئلة على مجموعة من الموظفين في شركة البيادر ممن خضعوا للبرامج التدريبية لمحاولة تطوير صيغ العبارات في الاستبيان لتكون في أفضل صيغة , كذلك من اجل صلاحية المحتوى تم عرض الاستبيان قبل اختباره على عدد من الأخصائيين الأكاديميين في معهد الإدارة العامة للتنمية الإدارية في مسقط .

ثانيا : صدق الاستبيان :

تم عرض الاستبيان على عينة استطلاعية عشوائية مكونة من 25 موظف ممن خضعوا للبرامج التدريبية في شركة البيادر لدراسة , وتم حساب الاتساق الداخلي لكل محور من محاور الاستبيان وجاءت النتائج كما موضح في الجدول رقم (1/2) لتدل على صدق الاستبيان :

جدول 1/2 – الارتباط

المحاور	الارتباط
أداء العمل	0.874
أداء المجموعة	0.887
رضا المشاركين	0.886
كمية المعارف المكتسبة	0.963
أداء العاملين	0.963

عند مستوى دلالة 0.001

ثالثا : ثبات صلاحية الاستبيان :

كذلك على نفس العينة الاستطلاعية تم حساب معامل الفا كرونباخ للعبارات حيث تراوحت القيم بين (0.888 و 0.948) وهي قيم عالية تدل على صلاحية الاستبيان كما مكون في الجدول رقم (2/2)

جدول 2/ 2– الفا كرونباخ

المحاور	كرونباخ الفا
أداء العمل	0.894
أداء المجموعة	0.888
رضا المشاركين	0.900
كمية المعارف المكتسبة	0.946
أداء العاملين	0.948

ثالثا : تحليل البيانات :

تطبيق الاستبيان :

تم تطبيق الاستبيان على 75 موظف ممن خضعوا للبرامج التدريبية الثلاث في شركة البيادر وبعد الحصول على قوائم الخاضعين للتدريبات من قسم الموارد البشرية بما أن البرامج التي تم اختيارها كانت في عام 2013 و عام 2015 فان بعض الموظفين تركوا الشركة عند توزيع هذا الاستبيان في شهر 2016/7 كذلك بعض الموظفين الخاضعين للبرامج كانوا في إجازتهم السنوية خلال فترة توزيع الاستبيان وبالتالي أصبح عدد المختبرين 75 موظف , تم عرض الاستبيان بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية في الشركة ووزع على الموظفين من قبلهم وقاموا بمتابعة الاستبيان وجمعه مرة أخرى ثم تم إرساله لي للبدء بالاختبارات

1- الإحصاءات الوصفية :

مع اعتماد معيار (مفتاح) من ثلاث درجات (مرتفعة، متوسطة، منخفضة) على النحو الآتي:

طول الفئة = الحد الأعلى للفئة – الحد الأدنى للفئة / عدد درجات المعيار = 5 – 1 / 3 = 4 / 3 = 1.33

درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة ≤ (3.66).

درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة > (2.33) و< (3.66).

درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة ≤ (2.33).

أولاً : الاختبارات المتعلقة ببعد أداء العمل :

جدول 2/ 3– إحصاءات أداء العمل

الأسئلة	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري
1- ارتبطت البرامج التدريبية بمجال عملي	75	3	4	3.87	0.342
2- انعكست مشاركتي في البرامج التدريبية علي التطبيق في العمل	75	2	5	3.53	0.759
3- ساعدت مشاركتي في البرامج التدريبية علي تحسين أدائي الوظيفي	75	1	5	3.44	0.889
4- أقوم بالتقييم المستمر لأداء عملي بعد أدائي البرامج التدريبية	75	1	4	2.67	0.827
5- ساعدت البرامج التدريبية علي الابتكار والتجديد في مجال عملي	75	1	5	3.01	0.923

يلاحظ من الجدول رقم (3/2) أن الأسئلة من (1-5) المتعلقة بأداء العمل لدى الخاضعين للاختبارات وسطها الحسابي تراوح بين (2.67 و 3.87) هذا ما يدل على أن الإجابات كانت تتراوح بين المحايد والموافق أما السؤل الرابع كانت الإجابات تميل إلى المحايد وغير موافق ما يدل على أن البرامج التدريبية لم تعطي أكلها في تعليم المتدربين كيفية التقييم الذاتي للعمل بعد كل تدريب بينما في السؤال الأول نجد أن معظم المستجوبين كانوا على دراية بارتباط البرامج التدريبية التي خضعوا لها بمجال عملهم , فيما يخص التشتت نلاحظ أن التشتت في السؤال الأول كان ضعيفا وهذا ما يدل على إدراك المختبرين لارتباط البرامج التدريبية بمجال عملهم .

ثانيا : الاختبارات المتعلقة ببعد أداء المجموعة :

جدول 2/ 4– إحصاءات أداء المجموعة

الأسئلة	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري
6- ساعد التدريب في تحسين علاقاتي ومعاملاتي مع رؤسائي وزملائي	75	2	5	3.57	0.661
7- أدت البرامج التدريبية إلى تنمية شبكة علاقاتي الشخصية	75	2	5	3.45	1.017
8- ساعدت الدورات التدريبية علي نقل المعرفة لزملائي في مجال التخصص	75	2	5	3.47	0.794
9- ساهم التدريب في نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة	75	1	4	2.80	0.788
10- أصقلت البرامج التدريبية مهارات العمل الجماعي للمشاركين	75	2	5	3.23	0.894

نلاحظ من الجدول رقم (4/2) أن الأسئلة من (6- 10) المتعلقة بأداء المجموعة لدى الخاضعين للاختبارات وسطها الحسابي يتراوح بين (2.8 و 3.57) وهذا دليل أن أغلب الإجابات كانت عند خيار محايد أي عدم قدرة المستجوبين على الاتفاق بايجابية البرامج التدريبية على تطوير أداء المجموعة والملاحظ انه في السؤال التاسع كان ميل الموظفين لعدم الموافقة على مساهمة التدريب في نشر ثقافة التنمية في المنظمة كذلك لم تعطي البرامج الانطباع الايجابي بالانعكاس الجيد لها على فكر العمل الجماعي وتبادل الأفكار بين الخاضعين للبرامج , أما بالنسبة للتشتت نلاحظ أن السؤال رقم 7 كان الأكثر تشتتاً مما يدل على أن الموظفين الخاضعين للاختبار يعتبرون أن علاقاتهم الشخصية مرتبطة بما يملكون من ملكات ومعارف وخبرات وان البرنامج التدريبي لم يكن فعالا في توجيه هذه العلاقات من خلال العمل في اتجاه موحد سواء تحسين العلاقات أو عدم تحسينها .

ثالثاً : الاختبارات المتعلقة ببعد رضا المشاركين :

جدول 2/ 5 إحصاءات – رضا المشاركين

الأسئلة	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري
11- أشعر برضا رئيسي المباشر نتيجة زيادة حجم إنجازي في العمل نتيجة التدريب	75	2	5	3.44	0.683
12- ساهم البرنامج التدريبي في تحسين اتجاهاتي نحو مهنتي	75	1	5	3.39	0.957
13- أشعر برضا كامل عن البرامج التدريبية المقدمة لي	75	1	5	2.75	1.001
14- ساهم البرنامج التدريبي في تلبية احتياجاتي الوظيفية	75	1	5	2.83	1.018
15- أشعر برضا عن الطريقة التي يتم بها تقييم التدريب	75	1	4	2.72	0.952

نلاحظ من الجدول رقم (5/2) أن الأسئلة من (11-15) المتعلقة برضا المشاركين الخاضعين للاختبارات وسطها الحسابي يتراوح بين (2.72 و 3.44) أي أن الإجابات تركزت عند المعيار المتوسط ففي السؤالين (11-12) كان من الواضح ميل المستجوبين إلى الرضى عن تقييم الرئيس المباشر لعمل الموظف بعد خضوعه للتدريب وإحساسه بأن البرامج التدريبية قربته أكثر إلى حد ما من عمله في الشركة , نلاحظ أن التشتت في السؤالين 13-14 مرتفع وهذا بسبب ارتباط السؤالين بردات الفعل الشخصية والنفسية مثل (الرضى – الحاجات) أي أن جواب الموظف يكون تبعا لإشباع ما هو خاص به وليس من خلال البرنامج وهذا ما يعني اختلاف في متطلبات الأفراد لدى الشركة كذلك عدم وجود تشابه في إشباع الحاجات المقدمة من خلال البرنامج التدريبي .

رابعاً : الاختبارات المتعلقة بكمية المعارف المكتسبة :

جدول 2/ 6–إحصاءات كمية المعارف المكتسبة

الأسئلة	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري
16- تطورت معارفي ومعلوماتي الوظيفية نتيجة التدريب	75	2	5	3.39	0.889
17- تعرفت من خلال البرامج التدريبية علي بعض التشريعات و القوانين الإدارية بالمؤسسة	75	1	5	3.04	0.951
18- ساعدت البرامج التدريبية علي إكسابي بعض المعارف والمهارات الحياتية	75	1	5	3.97	0.854
19- تتيح البرامج التدريبية الفرصة لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين المشاركين	75	2	5	3.49	0.724
20- زودتني البرامج التدريبية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصي	75	1	5	2.92	0.983

نلاحظ من الجدول رقم (6/2) أن الأسئلة من (16 – 20) المتعلقة بكمية المعارف المكتسبة من البرامج التدريبية كان وسطها الحسابي بين (2.92 و 3.97) أي أن الإجابات كانت تتركز عند المحايدة وتميل في بعض الأسئلة إلى الموافقة كما في السؤال (18) على وجود معارف مكتسبة حياتية من البرامج التدريبية وربما هذا البعد هو من أكثر الأبعاد توافقاً بين الموظفين المختبرين أن التوجه العام للبرامج التدريبية قد أعطى ما هو مفيد من خلال إكساب معارف جديدة وهذا إنما يدل على أهمية البرامج التدريبي على الصعيد الشخصي للعاملين ومدى انعكاسه على عملهم .

خامساً : الاختبارات المتعلقة بأداء العاملين :

جدول 2/ 7 – إحصاءات أداء العاملين

الأسئلة	عدد المفردات	القيمة الأدنى	القيمة الأعلى	المتوسط	الانحراف المعياري
21- ساهم خضوعي للتدريب في فهم واجبات العمل الأكثر	75	2	5	3.57	0.701
22- ساعد البرنامج التدريبي في تأدية واجباتي الوظيفية بوقت أسرع	75	2	5	3.48	1.267
23- ساعدني البرنامج التدريبي في كسب رضى مدرائي في العمل	75	1	4	3.16	0.823
24- ساعدني البرنامج التدريبي في كسب رضى المرؤوسين في العمل	75	2	5	3.12	0.869
25- ساهم خضوعي للتدريب في زيادة العوائد المادية	75	1	4	2.81	1.062

نلاحظ من الجدول رقم (7/2) أن الأسئلة من (21 – 25) المتعلقة بأداء العاملين وسطها الحسابي بين (2.81 و 3.57) أي أن الإجابات تركزت عند المحايدة أي عدم وجود معالم واضحة أو مؤكدة من وجهة نظهر المستجوبين على مساهمة التدريب في تحسين أو عدم تحسين أداء العاملين المختبرين , ونلاحظ التشتت المرتفع في السؤالين (22 – 25) أي انه ليس هناك مساهمة اتجاه موحد من الموظفين في مساعدة البرامج التدريبية لحفظ وقت العمل أو لا , كذلك هناك من ارتفعت عائداتهم المادية ربطا بفوائد البرنامج ومنهم من لم ترتفع العوائد المادية بسببه .

2- الاختبارات التجريبية :

- الفرضية الرئيسية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب وأداء العاملين

بالنظر إلى الجدول رقم (8/2) نلاحظ أن الأبعاد الممثلة لبرامج التدريب مرتبطة بالمتغير التابع أداء العاملين ارتباط قوي بمقدار (0.964) وهو ارتباط طردي موجب مما يدل على وجود علاقة بين برامج التدريب وأداء العاملين وبالتالي نرفض الفرضية العدم القائلة بعدم وجود علاقة .

و لدراسة اثر المتغيرات المستقلة على التابع نلاحظ من جدول تحليل التباين انوفا أن (F) المحتسبة بلغت 231.665 و درجات الحرية بين (4 و 70) و نلاحظ أن قيمة F معنوية هي (0.000) اقل من (0.001)

وبالتالي نرفض الفرضية العدم القائلة أن معلمات الانحدار مساوية للصفر ونقبل الفرضية البديلة أي أن الانحدار معنوي أي أن المتغير المستقل المتمثل بالبرامج التدريبية تؤثر على المتغير التابع , و من خلال الجدول رقم (8/2) نجد أن المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره 93% من التغير الحاصل في المتغير التابع وان الباقي 7% يفسر وفق متغيرات أخرى لم تأخذها الدراسة .

جدول 8/2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.964[a]	.930	.926	.23985

a.

Predictors: (Constant), know_all, group_all, work_all, acc_all

جدول 9/2

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.309	4	13.327	231.665	.000[a]
	Residual	4.027	70	.058		
	Total	57.335	74			

a. Predictors: (Constant), know_all, group_all, work_all, acc_all

b. Dependent Variable: emp_all

- الفرضيات الفرعية :

بالنظر إلى الجدول (10/2) نلاحظ عند مستول دلالة (1%) :

1- الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة بين أداء العمل التدريبي وأداء العاملين

نلاحظ أن قيمة الارتباط (0.894) وهو ارتباط قوي وقيم (p< 0.001) أي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين أداء العمل التدريبي و أداء العاملين

2- الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة بين أداء المجموعة التدريبي وأداء العاملين

نلاحظ أن قيمة الارتباط (0.896) وهو ارتباط قوي وقيم (p< 0.001) أي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين أداء المجموعة التدريبي و أداء العاملين

3- الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة بين رضا المشاركين في التدريب وأداء العاملين

نلاحظ أن قيمة الارتباط (0.931) وهو ارتباط قوي وقيم (p< 0.001) أي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين رضا المشاركين و أداء العاملين

4- الفرضية الفرعية الرابعة : لا توجد علاقة بين كمية المعلومات المكتسبة و أداء العاملين

نلاحظ أن قيمة الارتباط (0.953) وهو ارتباط قوي وقيم (p< 0.001) أي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة بين كمية العوامل المكتسبة و أداء العاملين .

جدول 10/2

Correlations

		work_all	group_all	acc_all	know_all	emp_all
work_all	Pearson Correlation	1	.842**	.889**	.911**	.894**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75
group_all	Pearson Correlation	.842**	1	.892**	.904**	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75
acc_all	Pearson Correlation	.889**	.892**	1	.917**	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	75	75	75	75	75
know_all	Pearson Correlation	.911**	.904**	.917**	1	.953**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	75	75	75	75	75
emp_all	Pearson Correlation	.894**	.896**	.931**	.953**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

و لدراسة اثر كل من أداء العمل وأداء المجموعة و رضا المشاركين وكمية المعارف المكتسبة على اداء العاملين نلاحظ ما يلي :

جدول 11/2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.323	.162		-1.985	.051
	work_all	.056	.108	.042	.520	.605
	group_all	.090	.099	.072	.907	.368
	acc_all	.339	.095	.320	3.559	.001
	know_all	.609	.114	.555	5.364	.000

a. Dependent Variable: emp_all

1- من خلال الجدول رقم (11/2) نجد أن دالة الاختبار (0.605) اكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود أثر لأداء العمل التدريبي على أداء العاملين .

2- من خلال الجدول رقم (11/2) نجد أن دالة الاختبار (0.368) اكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود أثر لأداء المجموعة التدريبي وأداء العاملين .

3- من خلال الجدول رقم (11/2) نجد أن دالة الاختبار (0.001) اصغر من (0.05) و هذا يعني وجود أثر لرضا المشاركين على أداء العاملين , وجاءت معلمة رضا المشاركين موجبة (0.339) بمعنى انه إذا زادت معلمة رضا المشاركين بمقدار وحدة واحدة فان ذلك سيؤدي إلى زيادة أداء العاملين بمقدار (0.339)

4- من خلال الجدول رقم (11/2) نجد أن دالة الاختبار (0.000) اقل من (0.01) و هذا يعني وجود أثر لكمية المعلومات المكتسبة على أداء العاملين , و جاءت معلمة كمية المعلومات المكتسبة موجبة (0.609)

بمعنى أنه إذا زادت معلمة المعلومات المكتسبة بمقدار وحدا واحدة أدى ذلك إلى إلى زيادة أداء العاملين بمقدار (0.609)

من الجدول رقم (11/2) نشكل معادلة الانحدار المتعدد :

$$Y = - 0.323 + 0.339 X1 + 0.609 X2$$

حيث Y تمثل المتغير التابع : أداء العاملين

X1 تمثل المتغير المستقل : رضا المشاركين

X2 تمثل المتغير المستقل : كمية المعارف المكتسبة

الفصل الثالث

النتائج والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات :

- قصر دور إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المختصة بالبرامج التدريبية بناء على دراسات علمية واضحة ومعمقة للوصول إلى الوجهة الصحيحة للبرامج التدريبية وتمييز الموظفين الذين هم بحاجة للخضوع إلى برامج تدريبية من غيرهم .
- بساطة أسلوب التعامل مع اختيار المدرب فيما يعتبر من أهم عوامل نجاح البرنامج التدريبي اختيار المدرب المناسب القادر على فهم حاجة الشركة من البرنامج التدريبي كي يستطيع مساعدتهم .
- فيما يخص بعد أداء العمل وأثره على أداء العاملين تبين من الدراسة عدم وجود اثر لأداء العمل في البرامج التدريبية على أداء العاملين ما يعني :

1- إن التطبيق الفعلي لما يتعلمه المتدرب في البرامج التدريبية لا ينعكس بشكل فعلي كذلك شعور الموظف بتحسين أدائه عطفا على البرنامج الذي خضع له ذلك أن البرامج التي خضع لها المتدربين تحديدا في قسم المبيعات كانت قاصرة أي بعد عام 2013 لم يتم تدعيم ما تلقاه المتدرب في ذاك البرنامج ببرامج أخرى تساعد على ترسيخ الأفكار وتطور من قدرة المتدرب على عكس ما تلقاه في البرنامج بشكل ايجابي على عمله لذلك بعد ثلاث سنوات من خضوعهم للبرنامج كان الانطباع أقرب إلى أنهم خضعوا لمحاضرة تثقيفية أكثر مما كان برنامج لصقل المهارات البيعية .

2- كذلك لم تساهم البرامج التدريبية في مساعدة المتدرب على التقييم المستمر للعمل الذي يقوم به كون هذه البرامج لم تهيئ بالتوافق مع الشركة المتابعين من المدراء المسؤولين ولم تزودهم بخطوات فعلية تساعد في متابعة عملية التقييم .

3- لم تساعد برامج التدريب بالقدر الكافي على الإبداع والابتكار وإعطاء الحلول في العمل للمتدربين كونها تمت لفترة واحدة دون استمرارية في عملية توعية المتدرب على التطورات العالمية فيما يخص مجال عمله وأساليب التطوير المتاحة وكيفية الاستفادة منها .

- فيما يخص بعد أدء المجموعة وأثره على أداء العاملين تبين من الدراسة عدم وجود أثر لأداء المجموعة في البرامج التدريبية على أداء العاملين حيث لم تعطي البرامج التدريبية التي خضع الموظفين الانطباع عن تطور الأداء الجماعي للعمل بعد برنامج التدريب ودلت الاختبارات و تحديدا لدى موظفي قسم المبيعات إلى أن البرنامج الذي خضعوا له لم يؤدي إلى تطوير شبكة علاقاتهم أي أن البعد النفسي الذي عمل عليه البرنامج حسب رؤية الشركة لم يؤتي أكله وانعكاسه على سوق العمل والزبائن .

- تبين من الدراسة وجود اثر لبعد رضا المشاركين في البرامج التدريبية على أداء العاملين و كلما زاد رضا المشاركين انعكس ذلك على أداء العاملين إيجابا مما يدل على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى المشاركين المرتبطة بشعورهم بالرضى من قبل الرئيس المباشر على نتائج العمل بعد التدريب .
- كما تبين وجود اثر لبعد كمية المعلومات المكتسبة على أداء العاملين وكان هذا الانعكاس ايجابي حيث ساهمت هذه البرامج في زيادة المعارف الوظيفية كذلك بعض المهارات والمعارف الحياتية وخلقت جو جيد من تبادل المعلومات مع القائمين على البرامج وبالتالي أحس المتدرب انه خرج من البرنامج بقيمة مضافة من المعلومات سواء عن تطوير العمل أو عن المهارات الحياتية ولكن بالعطف على أداء العمل بعد البرامج كما ورد سابقا وجدنا أن عدم دعم هذه المعلومات المكتسبة ببرامج أخرى قلل من قيمة انعكاسها على أداء الموظفين في عملهم .

ثانياً : التوصيات :

بالنظر إلى نتائج الاختبارات التي أجريناها وكذلك المقابلات , إضافة للملاحظة باعتباري موظف في الشركة وخضعت لأحد البرامج تم التوصل إلى التوصيات التالية :

1- أهمية الارتكاز على قسم الموارد البشرية بشكل اكبر فيما يخص عمليات التدريب .
2- إيجاد قسم متخصص بالبحوث والتطوير يتبع إلى إدارة الموارد البشرية يقوم بدراسة كل ما هو جديد في عالم برامج التدريب الخاصة بالموظفين ويقوم بمطابقتها مع تقييم إدارة الموارد البشرية لاحتياجات الموظفين وتقديم البرنامج التدريبي المناسب .
3- قيام قسم الموارد البشرية بعمل دراسة تقييمية للبرامج التدريبية التي حصلت في الشركة ووضع هيكلية دائمة تقوم على الاستمرارية في برامج التدريب للعاملين بالتنسيق مع قسم البحوث والتطوير بحيث لا تتوقف عملية التدريب كي يحصل الموظف كامل الفائدة .
4- وجود اختصاصيين في التدريب ضمن قسم الموارد البشرية يستطيعون الحصول على التغذية العكسية بعد قيام البرامج التدريبية سواء عن طريق اختبارات أو استبيانات على الموظفين بين الفترة والأخرى لمعرفة مدى فاعلية البرنامج التدريبي على الموظفين .
5- فيما يخص قسم المبيعات البدء بسلسلة من البرامج التدريبية المتلاحقة المتخصصة في موضوع المبيعات عطفا على رؤية المدير التنفيذي بأهمية هذا القسم في الشركة وان تكون البرامج على قسمين :
   - برامج متخصصة بإدارة المبيعات يخضع لها مدراء المبيعات ومدراء الأفرع .

- برامج متخصصة لمندوبي المبيعات تبدأ حيث انتهى برنامج مهارات التواصل .
- إمكانية الاستعانة بخبراء اختصاصيين في مجالات التسويق والمبيعات على مستوى عالمي بحكم حجم الشركة الكبير وتواجد مقرها الرئيسي في دبي للوقوف على تجارب شركات عالمية في مجال التدريب وكيفية الاستفادة منها .

6- اعتماد استراتيجية عامة تخص برامج التدريب في الشركة تقوم على مبدأ العمليات (مدخلات – معالجة – مخرجات – تغذية عكسية) تتيح الاستفادة من نواتج كل عملية تدريبية لعكسها في إطار العمل كذلك إقامة البرنامج التدريبي التالي والمكمل للسابق .

7- إيجاد وحدة تدريبية تابعة لقسم الموارد البشرية تشرف على تدريب الموظفين الجدد في جميع الأقسام في الشركة باعتماد مختص من كل قسم حسب اختصاصه للقيام بتأهيل الموظف الجديد بقوانين الشركة و أدوات الوظيفة التي سيشغلها .

ثالثا : محددات البحث :

تم هذا البحث ضمن شركة البيادر العالمية بمختلف فروعها في الخليج بين الإمارات و قطر وعمان وباعتبار أن عملي في سلطنة عمان والمقر الرئيسي للشركة ومجلس الإدارة في مدينة دبي تطلب ذلك بعد موافقة الشركة على المساعدة في البحث السفر إلى دبي للقاء مديرة الموارد البشرية والاتفاق معها على خطة العمل والمدة الزمنية التي احتاجها وطبيعة المعلومات التي يتطلبها البحث كذلك قمت بإجراء المقابلات مع مديرة الموارد البشرية والمدير التنفيذي للشركة وتم الاتفاق على كيفية توزيع الاستبيان على الموظفين الخاضعين للبرامج التدريبية التي تمت دراستها بسبب صعوبة السفر لمرات عديدة إلى الإمارات وكذلك إلى قطر لتوزيع الاستبيان على الموظفين بسبب ارتفاع تكاليف التنقل بين الدول كذلك الوقت اللازم لذلك .

فيما عدا ذلك كانت الشركة متعاونة في إتمام وانجاز البحث قدر الإمكان و قدمت جميع المعلومات التي ساعدت في البحث .

رابعاً : الأبحاث المقترحة :

بعد العمل على هذا البحث والانتهاء منه وجدنا من خلال النتائج أهمية العمل على أبحاث لاحقة تدرس انعكاس الاستثمار في برامج التدريب وتكاليفها على تطور وربحية الشركة بشكل عام , كذلك العمل على بحث تفصيلي يدرس أثر نوع البرنامج التدريبي الذي يخضع له العاملين في الشركة على كفاءة العاملين .

المراجع :

- المراجع العربية :

1. الأكلبى(2012) ، دور التدريب في إحداث التغيير في المؤسسات العامة الحكومية , النهضة المجلد الثالث عشر
2. البيشي , محمد , (2009)، مداخل وأساليب قياس أثر التدريب،المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي , الرياض , ص 5 .
3. التلباني , عبد الهادي , و آخرون , (2011)، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية, مجلة جامعة الأزهر بغزة
4. بخوش , مديحة , (2015) , أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة (دراسة حالة مؤسسة سونل غاز – جامعة العربي تبسي – الجزائر)
5. حماد , إياد , (2009) ،تدريب وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد
6. عبدالله , ابراهيم , (2007)أهمية التدريب المستمر داخل المنشأة، الملتقى العربي السادس للاستشارات والتدريب , الرباط
7. عبيد , عاطف ,(2003)،إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، المعهد القومي للإدارة العليا القاهرة , ص 22 .
8. عين سوية , ليليا , (2015) , إسهامات التدريب في نجاح عملية التجديد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية : دراسة ميدانية – جامعة باجي مختار - عنابة – الجزائر
9. القريوتي , محمد , (2010) الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى , ص 171 .
10. مصطفى , شاويش(2004) إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الطبعة الثالثة , ص 225 .
11. النجار , عفاف , (2011) البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل : واقع وطموحات , رسالة ماجستير , كلية الدراسات العليا , جامعة الخليل

- المراجع الاجنبية :

1. Amirzadeh , Mahdi , & others (2015) The Relationship between education costs and research and development costs of top companies in Kerman province of Iran – University of Tehran

2. Krikpatrick , D. and Kirkpatrick, P. (2006). Evaluating Training Programs. 3rd Edn, BerrettKoehler Publishers, San Francisco .

3. Nusairat , Ahmad , (2013) , The impact of training on the performance of Dubai government organizations within the context of financial stringency , Cardiff Metropolitan University

4. Nwokeiwu, Johnson; Fields, Ziska; Nwosu, Hyginus Emeka (2015) , Perceived impact of training and development on job satisfaction and performance among Nigerian railway staff , The International Journal of Business & Management

5. Parker , T.C. (1973) Evaluation: The forgotten finale of training. Personnel

الملاحق :

- ملحق رقم (1) استبيان تقييم برامج التدريب :

الجمهورية العربية السورية **Syrian Arab Republic**

وزارة التعليم العالي **Ministry of High Education**

الجامعة الافتراضية السورية **Syrian Virtual University**

قائمة استبانة للأفاضل العاملين في شركة البيادر العالمية

تحية طيبة

بدايةً أتقدم ببالغ الشكر والتقدير لحسن تعاونكم وكريم تجاوبكم على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذه الإستبانة والإجابة على الأسئلة الواردة فيها.

حيث إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب العملية والتطبيقية، وبما أن الباحث يقوم بإعداد بحث بعنوان:

تقييم برامج التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة شركة البيادر العالمية

ومن أجل التمكن من إتمام هذه الدراسة فإن تعاونكم الفعال في قراءة فقرات الإستبةنه المرفقة واختيار الإجابة المناسبة التي تعكس رأيكم الحقيقي، يساهم بشكل كبير في الحصول على نتائج دقيقة وصحيحة.

أود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلون به من آراء أو وجهات نظر أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث وستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وخاصةً وأنه ليس مطلوباً تسجيل الاسم، وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل. ومن ثم الخروج بمقترحات وتوصيات من شأنها العمل على تحسين...(الأداء).....لديكم بما ينعكس إيجابا على المنظمة ككل.

- إذا كنتم ترغبون بالحصول على نتائج البحث يرجى تدوين البريد الالكتروني:

(.....)

مع جزيل الشكر لكم

القسم الأول يحوي معلومات تعريفية

الجنس :

ذكر ..... , أنثى .....

الفئة العمرية :

اقل من 25 .....

من 25 إلى 35 .....

من 36 إلى 45 .....

من 46 إلى 55 .....

أكثر من 55 .....

الشهادة العلمية :

شهادة ثانوية .....

معهد متوسط .....

إجازة جامعية .....

ماجستير .....

دكتوراه .....

عدد سنوات العمل في الشركة :

اقل من 5 سنوات .....

من 5 إلى 10 سنوات .....

من 11 إلى 15 سنة .....

أكثر من 15 سنة .....

القسم الثاني يحوي أسئلة عن الأثر الوظيفي بأبعاده الأربعة وأداء العاملين :

اثر برامج التدريب :

السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول : أداء العمل					
1- ارتبطت البرامج التدريبية بمجال عملي					
2- انعكست مشاركتي في البرامج التدريبية علي التطبيق في العمل					
3- ساعدت مشاركتي في البرامج التدريبية علي تحسين أدائي الوظيفي					
4- أقوم بالتقييم المستمر لأداء عملي بعد أدائي البرامج التدريبية					
5- ساعدت البرامج التدريبية علي الابتكار والتجديد في مجال عملي					
البعد الثاني : أداء المجموعة					
6- ساعد التدريب في تحسين علاقاتي ومعاملاتي مع رؤسائي وزملائي					
7- أدت البرامج التدريبية إلى تنمية شبكة علاقاتي الشخصية					
8- ساعدت الدورات التدريبية علي نقل المعرفة لزملائي في مجال التخصص					
9- ساهم التدريب في نشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة					
10- أصقلت البرامج التدريبية مهارات العمل الجماعي للمشاركين					
البعد الثالث : رضا المشاركين					
11- أشعر برضا رئيسي المباشر نتيجة					

زيادة حجم إنجازي في العمل نتيجة التدريب					
12- ساهم البرنامج التدريبي في تحسين اتجاهاتي نحو مهنتي					
13- أشعر برضا كامل عن البرامج التدريبية المقدمة لي					
14- ساهم البرنامج التدريبي في تلبية احتياجاتي الوظيفية					
15- أشعر برضا عن الطريقة التي يتم بها تقييم التدريب					
البعد الرابع : كمية المعارف المكتسبة					
16- تطورت معارفي ومعلوماتي الوظيفية نتيجة التدريب					
17- تعرفت من خلال البرامج التدريبية علي بعض التشريعات و القوانين الإدارية بالمؤسسة					
18- ساعدت البرامج التدريبية علي إكسابي بعض المعارف والمهارات الحياتية					
19- تتيح البرامج التدريبية الفرصة لتبادل المعلومات والمعارف والخبرات بين المشاركين					
20- زودتني البرامج التدريبية بأحدث الأساليب الفنية في مجال تخصصي					

أداء العاملين :

السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21- ساهم خضوعي للتدريب في فهم واجبات العمل الأكثر					

22- ساعد البرنامج التدريبي في تأدية واجباتي الوظيفية بوقت أسرع						
23- ساعدني البرنامج التدريبي في كسب رضى مدرائي في العمل						
24- ساعدني البرنامج التدريبي في كسب رضى المرؤوسين في العمل						
25- ساهم خضوعي للتدريب في زيادة العوائد المادية						

- ملحق رقم (2) المقابلات مع المدراء المسؤولين :

الأسئلة والإجابات المتعلقة بالمقابلات التي أجريت مع مديرة الموارد البشرية و المدير التنفيذي و مدير فرع عمان :

أولا : مديرة الموارد البشرية

1- متى بدأت أفكار برامج التدريب في الشركة ؟

بدأنا عام 2013 بالمضي قدما والعمل بشكل جدي على برامج تدريب الموظفين في الشركة وكانت البداية مع برنامج مهارات التواصل البيعية في قسم المبيعات .

2- وقبل ذلك لم يكن هناك اهتمام بالبرامج لتدريبية ؟

صراحة لا كان الموضوع يقتصر على تدريب الموظفين القدماء للموظفين الجدد على أسلوب العمل وطريقته وكيف يتم في الشركة

3- برأيكم ما السبب وراء عدم الاهتمام ؟ هل يرتبط الموضوع بان الشركة كانت ناشئة أو السوق ناشئ أو ماذا؟

أتوقع أن السبب الرئيسي كان قلة خبرة من ناحية البرامج التدريبية بالإضافة إلى أن حال السوق ومتطلباته لم تكن قبل عام 2013 بهذا الحجم والصعوبة .

4- ما هي الآلية التي تم من خلالها اقتراح البرنامج ؟

اقترح المدير التنفيذي للشركة البدء ببرنامج تدريبي لقسم المبيعات باعتباره من أهم الأقسام في الشركة وأداؤه ونتائج أعماله تنعكس على كامل أقسام الشركة

5- هل تم اتخاذ القرار من قبل المدير التنفيذي ؟

كان الاقتراح من المدير التنفيذي وعرض الموضوع على مجلس الإدارة ووافقوا عليه

6- أين بدأ دور قسم الموارد البشرية في هذا البرنامج ؟

بعد الموافقة على البرنامج تم الاتفاق مع المدربة آية خانجي لتقوم بتدريب أعضاء قسم المبيعات في الشركة حيث قام قسم الموارد البشرية بحصر عدد موظفي القسم في كافة فروع الشركة بالإضافة إلى مدراء المبيعات و مدراء الأفرع و قمنا بتحديد المكان والزمان الذي ستتم فيه وقمنا بإرسال ايميلات بهذا الخصوص

7- كيف تم تحديد المدربة المذكورة ؟

بحكم المعرفة القديمة بين أعضاء مجلس الإدارة والمدربة تم بحث الموضوع معها كي تقوم بإدارة البرنامج .

8- فيما يخص البرنامجين الآخرين kpi و الموازنات هل قمتم بنفس الإجراءات ؟

لا ... هذين البرنامجين كانوا في عام 2015 أي كنا قد قمنا ببعض البرامج وأصبحنا نملك الخبرة في هذا الموضوع .

9- كيف تم اختيار برنامج kpi ؟

بحكم التواصل المستمر للمدير التنفيذي مع الشركات واطلاعه الواسع اقترح على مجلس الإدارة أن تخضع مجلس الإدارة ومدراء الأقسام العامة ومدراء الفروع إلى برنامج kpi أو مؤشرات قياس الأداء ولم يمانع مجلس الإدارة في ذلك وطلب من قسم الموارد البشرية الاهتمام بالتحضير للبرنامج

10- كيف عمل قسم الموارد على ذلك ؟

بحكم الخبرة التي اكتسبها القسم من التعامل مع برامج سابقة قام القسم بالبحث عن هذا البرنامج والتواصل مع مراكز التدريب فيما يخص هذا النوع من البرامج ووقع الاختيار على شركة الاستشارات التدريبية في دبي ومديرها التنفيذي على تنفيذ برنامجي kpi و برنامج الموازنات و اقترح بحسب خبرته نوعية الموظفين الذين يجب أن يخضعوا لهذه البرامج

11- كيف نظمتم البرامج ؟

قام قسم الموارد البشرية بعملية فرز للموظفين وتقديم لائحة باسم الموظفين للخضوع لهذه الدورة وبعد موافقة الإدارة تم البحث عن قاعة للتدريب والاتفاق عليها وتحديد أيام البرنامج وإرسال ايميل لجميع العاملين في

الشركة تم فيه ذكر طبيعة البرنامج والموظفين المدعوين لحضور البرنامج التدريبي ومكان البرنامج والفترة الزمنية , كذلك الأمر تم فيما يخص برنامج الموازنات باعتبار كانت الفترة الزمنية بين البرنامجين قريبة .

شكرا على التعاون

أهلاً وسهلاً

ثانياً : المدير التنفيذي :

1- لقد قمت بإجراء مقابلة مع إدارة الموارد البشرية فيما يخص البرامج التدريبية التي قامت بها الشركة ومن خلال التواصل معهم وجدت انك عنصر أساسي في اقتراح واتخاذ القرار في البرامج التدريبية في الشركة لذلك أردت الاستفادة مما تملك في هذا الخصوص وأريد البدء ببرنامج مهارات التواصل البيعية وكيف بدأت فكرة اختيار برنامج تدريبي لقسم المبيعات ؟

فيما يخص برنامج مهارات التواصل البيعية كان من أولى البرامج التي فكرت الشركة بالقيام بها وكنا بحاجة لأخذ هذه الخطوة تحديدا فيما يخص قسم المبيعات في الشركة حيث لاحظنا ازدياد الشكاوي على مندوبي المبيعات وأدائهم مع الزبائن وانعكاس هذا التعامل على باقي أقسام الشركة من حسابات ومشتريات ومخازن حيث أن مندوبي المبيعات في الشركة الشريحة الكبرى منهم من أقدم العاملين في الشركة واغلبهم غير مختصين في التسويق لكن اكتسبوا مهاراتهم من خلال العمل في شركتنا أو العمل في شركات سابقة وبالتالي أصبح التطور المتزايد في الأسواق وأذواق المستهلكين متسارع ويتطلب تطوير أيضا للمهارات البيعية ومهارات التواصل مع الزبائن كي لا تحصل الفجوة بيننا وبين السوق

2- تحدثت عن طبيعة موظفي قسم المبيعات وأنهم عير مختصين , على أي أساس كان يتم الاختيار ؟

الشركة كانت في البداية صغيرة وتعمل ضمن إطار تجار الجملة في السوق حتى طبيعة السوق في دبي كانت ناشئة في المرحلة التي كانت تكبر فيها الشركة وبالتالي متطلبات الخبرة والدراسة لدى مندوبي المبيعات لم تكن كبيرة حيث كانت السوق تعمل ضمن هذا الإطار بهذا الحجم من الشركات فكان اختيار المندوبين تحيدا قائم على أساس إمكانية التعلم والتطور مع الشركة كذلك ضمن قدرة الشركة على دفع تكاليفهم .

3- وكيف تغيرت نظرتكم لهذا الموضوع ؟

مع تنامي قوى السوق و استمرار الشركة في التطور وازدياد المنافسة أصبح من الضروري الانتقال إلى مرحلة أكثر احترافية وتقوم على مبادئ علمية في اختيار الموظفين وتدريب الموظفين القدامى وتطوير ما يملكون من مهارات .

4- لهذا قمتم بالبداية بالعمل على برنامج مهارات التواصل البيعية ؟

نعم كان من الضروري بعد عديد الشكاوي على قسم المبيعات من البحث في كيفية تعاملهم مع الوسط خارج الشركة وما هو الانطباع الذي يعطونه عن الشركة للزبائن وفي السوق لذلك قررنا العمل على هذا البرنامج

5- كيف قمتم باختيار البرنامج والمدرب ؟

تربطنا علاقة جيدة بالسيدة آية خانجي خبيرة علم التواصل قمت بطرح الموضوع عليها واستشارتها واقترحت علينا إجراء دورة تدريبية لجميع موظفي المبيعات في الشركة ضمن إطار علم التواصل و مهاراته وكان هذا بإدارته وإشراف إدرة الموارد البشرية على هذا البرنامج .

6- فيما يخص برنامج kpi هل سارت الأمور بنفس الطريقة ؟

لا . ... برنامج kpi كان في العام 2015 أي أن الشركة كانت قد كبرت بشكل كبير وزادت فروعها وبدأت مرحلة التصنيع و بالتالي زادت المتطلبات الإدارية في الشركة أكثر من قبل وزادت ضرورة العمل على إيجاد إدارات متخصصة أكثر وتملك ميزات إدارية تساعد الشركة على الوقوف في وجه المستقبل والتصدي لجميع مفاجآته

7- كيف تم اختيار هذا البرنامج تحديدا ؟

من خلال متابعتي للتطورات في الشركات العالمية وكيف يتم التعامل مع موظفيها وجدت من الضرورة الخوض في برنامج مؤشرات قياس الأداء kpi لكل من مجلس الإدارة ومدراء الأقسام العامة ومدراء الفروع أو ما يمكن تسميته بالإدارة العليا في الشركة .

8- كيف تم اختيار المدرب ؟

هنا أصبح الموضوع لدى قسم الموارد البشرية حيث طلبنا منهم التواصل مع الشركات التي تقدم الخدمات التدريبية في دبي وإيجاد ما يناسب طلبنا من خلال البرنامج , فكان التواصل مع شركة الاستشارات التدريبية والسيد زيشان من اجل إدارة هذا البرنامج .

9- هل كان اختيار الشركة والمدرب يناسب طموحاتكم ؟

طبعا السيد زيشان شخص لديه خبرة كبيرة في مجال عمله وكانت أيام البرنامج التدريبي مفيدة جدا لنا وساعدنا المدرب كثير في هذا الخصوص وقدم لنا كثيرا من خبرته , بالمناسبة هو من اقترح علينا أيضا أهمية عمل برنامج تدريبي يتبع برنامج kpi وهو برنامج الموازنات يخضع له مدراء الفروع ومدراء الأقسام المالية في الشركة واعتقد انك كنت ضمن المتدربين في هذا البرنامج .

10- باعتبارك مدير تنفيذي لمجموعة البيادر وكنت مسؤول مباشر عن هذه البرامج كيف تجد تقييمك للموظفين الذين خضعوا لهذه البرامج ؟

فيما يخص برنامج المهارات البيعية وبرنامج الموازنات يفضل أن تأخذ التغذية العكسية بشكل مباشر من مدراء الفروع باعتباره على تواصل مباشر مع المتدربين وعلى اطلاع فوري على نتائج عملهم , أما فيما يخص برنامج kpi والمتدربين فيه استطيع القول أن البرنامج أعطى فائدة جيدا لنا كمجموعة الإدارة العليا وهذا ما انعكس بشكل جيد على عمل الشركة بشكل عام .

شكرا على تعاونكم

أهلاً

ثالثاً : مدير فرع عمان :

1- باعتبارك مدير فرع للشركة في سلطنة عمان هل لك أن تفيدنا عن الميزات التي اكتسبها مندوبي المبيعات في الفرع لديك وكذلك دير المبيعات بعد خضوعهم لبرنامج مهارات التواصل البيعية ؟

هذا البرنامج كان جيدا بشكل كبير في توقيته حيث كنا بحاجة لنوع من التطوير في قسم المبيعات خصوصا في علاقة المندوبين مع الزبائن وبالفعل أعطى هذا البرنامج مقترحات وأساليب جديدة ومفيدة تساعد الجميع في تحسين أسلوب التواصل مع الزبائن مما ينعكس بشكل ايجابي على أداء الفرع , لكن المشكلة كانت أن هذا البرنامج ظل وحيدا ولم تتبعه برامج أخرى تعمق الفائدة المكتسبة لدى مندوبي المبيعات في الشركة .

2- تقصد أن الاستفادة كانت آنية فقط بعد البرنامج بفترة ولم تستمر ؟

أقصد أن المهارات التي اكتسبها المندوبين في هذا البرنامج انعكست بشكل واضح على المندوبين الجدد في الشركة أو حتى في تعامل المندوبين القدماء مع الزبائن الجدد لكنها لم تساعدهم في حل المشاكل السابقة مع زبائنهم لذلك كنا حاجة إلى برامج متتابعة تساعد المندوبين القدماء في تطوير ملكاتهم ومهاراتهم في حل المشاكل مع الزبائن .

3- قلت لي أن علاقة المندوبين الجيدة مع الزبائن تنعكس بشكل إيجابي على الشركة , كيف ذلك ؟

طبعا واجهة الشركة في التواصل مع الزبائن هم مندوبي المبيعات فإذا كانت علاقاتهم جيدة معهم هذا ينعكس على قسم المخازن و توصيل البضائع للزبائن كذلك على قسم الحسابات الذي تعمل فيه أنت ويكون هناك انتظام في عمليات الدفع دون أي مشاكل .

4- ماذا بشأن برنامج الموازنات ؟

هذا البرنامج خضعت له أنا وأنت باعتبارك مسؤول عن الحسابات في الفرع أتوقع انه كان برنامج جيد ومميز من حيث أفكاره وأهميته وكيفية التعامل مع الحالة المالية المتوقعة للشركة و في وقتها كانت الإدارة قد قررت العمل بشكل جدي على الاعتماد مبدأ الموازنات في اتخاذ القرارات في الشركة ولازلنا بانتظار اتخاذ القرار بشان البدء بهذا الموضوع

شكرا على التعاون

أهلاً وسهلاً